

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
ve společnosti Třinecké železářny, a. s.

Creation of Employee Training and Development Systems in Třinecké
železářny, a. s. Company

Student: Bc. Tomáš Kempa

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Kempa**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Tvorba systémů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti
Třinecké železářny, a.s.
Creation of Employee Training and Development Systems in Třinecké
železářny, a.s. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh,
vypracoval samostatně.


TOMÁŠ KEMPA

13. 4. 2016

.....
jméno a příjmení studenta

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za odborné vedení, praktické rady a připomínky při vypracování mé diplomové práce a vedoucímu úseku personální práce a odměňování panu Ing. Václavu Hermannovi děkuji za umožnění zpracování práce ve společnosti Třinecké železářny a. s.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1 Lidské zdroje	7
2.2 Pojem vzdělávání zaměstnanců a jeho význam	9
2.3 Motivace zaměstnanců ke vzdělání	11
2.4 Zvláštnosti při vzdělávání dospělých	11
2.5 Přístupy ke vzdělávání	13
2.6 Informace pro analýzu potřeb vzdělávání	14
2.7 Stupně systému vzdělávání	15
2.7.1 Určení vzdělávacích potřeb	16
2.7.2 Plánování vzdělávání	18
2.7.3 Vlastní realizace vzdělávání	27
2.7.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání	28
3 Charakteristika vybrané společnosti	31
3.1 Základní údaje o společnosti Třinecké železárny a. s.	31
3.2 Historie	33
3.3 Současnost	35
3.3.1 Zaměstnanci	37
3.3.2 SWOT analýza	40
4 Analýza vzdělávání a rozvoje vybrané společnosti	42
4.1 Lidské zdroje v TŽ a. s.	42
4.1.1 Organizační struktura úseku lidských zdrojů	42
4.1.2 Personální politika	43
4.2 Postup při zajišťování vzdělávání v TŽ	44
4.2.1 Plánování vzdělávání v TŽ	45
4.2.2 Realizace vzdělávání	46
4.2.3. Efektivita vzdělávacích akcí	51
4.1.3 Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	53
4.1.4 Ukázky realizovaných vzdělávacích akcí	57
5 Návrhy a doporučení	72
6 Závěr	77
Seznam použité literatury	79

Seznam zkratek	84
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	86
Seznam příloh	87
Seznam obrázků	105
Seznam tabulek	106

1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku se řadí mezi klíčové úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů. Požadavky na znalosti a dovednosti se v dnešním moderním prostředí neustále mění a rostou. V současnosti již člověku nestačí to, co se naučil během školní přípravy na své budoucí povolání, ale rozvoj pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Zaměstnanec, který si chce udržet dobrou pozici, se musí vzdělávat po celý život. Je tedy nutné, aby své odborné znalosti a dovednosti neustále rozšiřoval, prohluboval a zdokonaloval, a tak se přizpůsoboval měnícím se požadavkům pracovního trhu. V tomto procesu hraje důležitou systém podnikového vzdělávání.

Podnik, který chce být konkurenceschopný a chce dosáhnout určitého úspěchu, se musí umět přizpůsobit vznikajícím situacím na trhu, aby mohl dosáhnout svých cílů. Úspěch podniku spočívá ve schopnostech využít co nejefektivnějším způsobem zdroje, které má k dispozici. K těmto zdrojům patří zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Podniky, které nechápou význam vzdělávání zaměstnanců, nebudou schopny včas uskutečnit změny, které jsou nezbytné pro vyrovnání se s narůstající proměnlivostí podmínek podnikání. K tomu, aby byl podnik úspěšný, zlepšil svou pozici na trhu, dosáhl určitou výhodu proti zvyšující se konkurenci a byl připraven na změny, je nutné, aby se zaměřil na své zaměstnance a na jejich průběžné vzdělávání a neustálý rozvoj. Proto jsou v rámci podniku zpracovávány potřebné plány vzdělávání a následně jsou vhodným způsobem realizovány. Jednotlivá vzdělávání se odvíjí od potřeb konkrétního podniku, který musí vzít v úvahu používané technologie, zaměření podniku, povahu práce a další faktory. Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje vynaložení značného objemu finančních prostředků, avšak jde o oblast, ve které se nevyplácí šetřit, neboť má významný vliv na ovlivnění možného náskoku podniku v současném konkurenčním prostředí.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. V teoretické části je nejprve pojednáváno o významu lidských zdrojů, je poukazováno na jejich činnosti a strategii, které mají zásadní vliv na rozvoj zaměstnance a rozvíjení podniku. Následně je objasněn význam pojmu vzdělávání a je zdůrazněn jeho význam z hlediska zaměstnance, ale také podniku. Na to navazuje část, která pojednává o nutnosti motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a to z důvodu pozitivnějšího přístupu ke vzdělávání ze strany zaměstnance, neboť při tomto dodatečném vzdělávání dochází

k odlišnostem, které je nutné vzít v úvahu, což je rozebráno v další části. Při návrhu podnikového vzdělávání jsou zmiňovány možné různé přístupy ke vzdělávání, jak z pozice zaměstnance, tak podniku. Proto je vždy potřeba provést analýzu potřeb vzdělávání, která zajistí dobré plánování a organizaci, správně zvolený druh vzdělávání, dobře vybranou školící organizaci, objektivní vyhodnocení a v neposlední řadě výsledný efekt po vzdělávání zaměstnance. Tato problematika je popsána v závěru teoretické části.

V praktické části, která je rozdělena do 3 kapitol, je nejprve představena společnost Třinecké železářny a. s., kde je krátce zmíněna její struktura, historie, současnost a SWOT analýza, která odhaluje možné příležitosti a hrozby pro podnik a poukazuje na slabé a silné stránky železáren. Následně práce pojednává o systémovém pojetí podnikového vzdělávání, ve kterém je poukazováno na propojení vazby strategie rozvoje lidských zdrojů a přístupů k realizaci podnikového vzdělávání. V další části jsou představeny možnosti, jakým systémem vzdělávání mohou zaměstnanci železáren projít, což je uvedeno na konkrétních příkladech, kde je blíže specifikován účel, vlastní realizace a výsledný efekt vzdělávání. Na tuto část navazuje závěrečné shrnutí.

Cílem této práce je tedy analyzovat systém podnikového vzdělávání ve společnosti Třinecké železářny a. s., zhodnotit jej a navrhnout doporučení na zlepšení.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1 Lidské zdroje

Úspěšné fungování podniku závisí na shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů (Koubek, 2007). Na úspěšný rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost má v současnosti podstatný vliv lidský faktor. Lidé a jejich rozvoj představují pro podnik sice velké náklady, ale ty by se měly považovat za investici, neboť znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců zajišťují podniku přínosy pro budoucnost a jde tedy o nejcennější zdroj (Vodák, 2011). Aby došlo k plnění podnikových cílů z hlediska připravenosti lidských zdrojů, je potřeba mít kvalitní personální management, který hledá další možnosti, jak motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

Vztah mezi zaměstnancem a podnikem prošel třemi vývojovými etapami: personalistickou, personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Personalistika byla nejvíce využívána v 20. - 30. letech 20. století, avšak i v dnešní době se využívá. Jde o pasivní službu podniku, která spočívá v péči o zaměstnance, v pořizování, aktualizování a uchovávání dokumentů, které se týkají zaměstnanců. Tyto informace jsou podkladem pro vedoucí pracovníky. Personální řízení představuje aktivní účast personalistů při výběru, formování, vzdělávání, organizování a motivování zaměstnanců. Vše se projevuje v rámci podniku. Řízení lidských zdrojů je metoda využívána v současné době. Jde o nákladnou podnikovou činnost, která se soustředí také na podněty z vnějšího prostředí, které mají dopad na lidské zdroje v podniku. Od zaměstnanců je předpokládáno šíření dobrého jména podniku, podpora zájmů podniku, přispívání novými nápady a odvedení kvalitní práce. Naopak zaměstnanci chtějí od podniku záruku zaměstnání, adekvátní odměnu, dobré pracovní podmínky a možnost uplatnění svých schopností. Úkoly řízení lidských zdrojů můžeme rozlišit ze tří pohledů:

- osobního, kdy jde o úkoly, které zabezpečuje podnik, a mají vztah k zaměstnancům. Jde o pomoc při dosažení pracovních cílů, rozvíjení pracovních schopností a vytváření příznivých podmínek,
- organizačního, kdy jde o úkoly, jejichž splnění má kladný výsledek pro podnik. Hlavním cílem je zajištění růstu produktivity práce, úspěchu podniku a zvýšení

zaměstnaneckých výhod,

- společenského, kde úkoly mají návaznost na celou společnost. Jde o možnost rozšiřování pracovních míst a tím snížení nezaměstnanosti v daném regionu.

Odpovědnost za realizaci a splnění úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů má:

- liniový manažer – mistr nebo vedoucí dílen. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů, mají určité rozhodovací práva, za která nesou odpovědnost,
- personální manažer – analyzuje trendy na trhu práce, předvídá další vývoj, dle potřeby mění organizační strukturu, řídí vzdělávání, analyzuje hodnocení v návaznosti na odměňování, zajímá se o vzájemné vztahy zaměstnanců, dbá na zajištění bezpečnosti práce a vytváří podklady, ze kterých vychází liniový manažer. Z tohoto výčtu vyplývá, že jde o velmi důležitou osobu podniku, většinou bývá pod generálním ředitelem,
- specialista – psycholog, právník, specialista na vzdělávání, sociolog,
- externí personální poradenské a konzultační organizace,
- odborová organizace, které vstupuje do řízení lidských zdrojů v návaznosti na kolektivní smlouvu.

Řízení lidských zdrojů má významný vliv na podnikové vzdělávání. Má vytvářet podmínky a nástroje pro řízení práce se zaměstnanci (Janišová, 2013). Má zajistit zdokonalení a rozvíjení podniku a tím zvýšit jeho společenskou funkci, vyhledávat a udržovat vhodná pracovní místa v návaznosti na vlivy, které působí uvnitř podniku a na vlivy přicházející z vnějšího prostředí. Podnikové řízení lidských zdrojů tedy představuje souhrn personálních činností, které mají za úkol sladit potřeby podniku, zaměstnanců a společnosti (Koubek, 2007). Podle Kociánové (2010) patří mezi hlavní činnosti:

- plánování, získávání a výběr zaměstnanců,
- orientace a adaptace nových zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců,
- zajištění vyhovujícího, bezpečného pracovního prostředí a dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci,
- vedení zaměstnanecké agendy,
- vedení a kontrola zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které představuje další rozvíjení znalostí, dovedností a zkušeností, je velmi úzce spjat s ostatními personálními činnostmi, které v podniku probíhají. Personální činnost zabývající se získáváním a výběrem zaměstnanců, může zajistit, že vhodně vybraní a rozmístění zaměstnanci mohou propagovat nutnost dalšího vzdělávání pro výkon dané profese. Mezi další personální činnost patří zajištění co nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí tak, aby v krátkém časovém úseku byl schopen samostatně plnit zadané úkoly a mohl se zapojit do systému vzdělávání organizace. K dalším personálním činnostem patří plánování osobního rozvoje zaměstnanců, které zaručuje individuální, ale také cílené vzdělávání, které je potřebné k dosažení optimální kvalifikovanosti zaměstnanců. Další vzdělávání pomáhá zaměstnancům ke zlepšení svého výkonu a tím dochází k lepšímu hodnocení pracovního výkonu, což má za následek možnost vyššího odměňování a tím je zaměstnanec více motivován, neboť vidí, že další vzdělávání má smysl. Také snaha o zajištění dobrých podmínek a vztahů na pracovišti zvyšuje zájem zaměstnanců o setrvání v podniku a zvyšuje jejich loajalitu. Dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci mohou přispět ke zdravému konkurenčnímu boji, který může zvýšit motivaci zaměstnance, aby vyrovnal nebo vylepšil svůj pracovní výkon při využití možnosti zvyšování kvalifikace dalším vzděláváním (Dvořáková, 2012).

Vedení personální agendy obsahuje rozsáhlý soubor administrativních činností, které souvisejí se zaměstnáváním lidí. Bez této agendy se zaměstnavatel nemůže obejít, neboť toto plnění patří k zákonným povinnostem podniku a zároveň je jedním z podkladů pro jeho efektivní fungování (Bartoňková, 2010). Cílem personálního controllingu je zvýšení účinnosti personálního managementu a posílení autority personálního vedení podniku. K hlavním úkolům patří konkretizace krátkodobých i dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, získávání a analýza personálních dat, hodnocení výsledků personálního řízení a návrhy personálních opatření (Janišová, 2013).

2.2 Pojem vzdělávání zaměstnanců a jeho význam

Vzdělávání zaměstnanců představuje proces, který je organizován podnikem. Tento proces patří mezi hlavní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů v podniku. Jde o soubor činností, které jsou zaměřeny na zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich kompetencí (Koubek, 2003).

Toto vzdělávání může být realizováno jako vzdělávání v organizaci, a pak mluvíme o vnitropodnikovém vzdělávání, které je realizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení či na pracovišti nebo může jít o vzdělávání mimo organizaci, což představuje externí vzdělávání (Bartoňková, 2010).

V současném moderním světě se požadavky na znalosti a dovednosti neustále mění, a proto musí zaměstnanci své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Nestačí jen to, co se naučili během přípravy na své budoucí povolání, ale je potřeba tyto znalosti dále rozvíjet a zhodnocovat. V různých podnicích má vzdělávání pracovníků odlišnou podobu, neboť každá organizace má jiné potřeby, specifické podmínky a požadavky na své zaměstnance (Koubek, 2003).

Pracovní trh se neustále vyvíjí, rychle se mění, objevují se nové poznatky, vznikají nové technologie, a proto by měli být zaměstnanci pravidelně informováni o změnách na trhu, o aktuálních postupech a moderních trendech. Tato informovanost potom podniku zajišťuje zvýšenou produktivitu a zároveň nižší náklady z důvodů efektivnějšího využívání nových materiálů a technologických zařízení. Společnost, která dostatečně nedocení význam potřeby vzdělávání zaměstnanců, nebude schopna včas uskutečnit potřebné změny, které jsou potřeba pro vyrovnání se s narůstající proměnlivostí podmínek podnikání a nezareaguje tak včas na změny, které nastaly na trhu práce, čím se sníží její konkurenční schopnost (Koubek, 2007).

Organizace, která nabízí a umožňuje svým pracovníkům příležitost ke vzdělávání a rozvoji, si vytváří lepší podmínky pro získávání nových zaměstnanců a zároveň by měla získat oddanost stávajících pracovníků, čímž by se měla snížit fluktuace zaměstnanců, bohužel v dnešní době to úplně neplatí, neboť si zaměstnanci uvědomují, že dalším vzděláváním se zvyšuje jejich cena na trhu práce, a proto firma, která investuje do jejich vzdělávání, nemá v současné době záruku, že se mu tato investice vrátí (Janišová, 2013).

Vzdělání zaměstnanci mohou zvýšit svou produktivitu, své pracovní výkony a tím zvyšovat celkový zisk organizace, čímž se zvyšuje prestiž společnosti, která je schopná splnit očekávání spolupracujících partnerů, což vede v závěrečné fázi ke spokojenosti koncových zákazníků (Hroník, 2007).

Vlivem možnosti rychlého přenosu informací, rozvoje vědy, průmyslu a obchodu dochází ke změnám při požadavcích na znalosti zaměstnanců. Ti by měli být vzděláni, jak v oblasti znalostní, tak v oblasti sociální, která se zabývá vzájemnou komunikací a mezilidskými vztahy. Nejvíce to je patrné při vzdělávání manažerů, kteří musí své znalosti prohlubovat nejen v oblasti manažerských technik, v oblasti psychologie a sociologie práce,

ale také v oblasti komunikační, argumentační, motivační a v neposlední řadě v oblasti nových technologií a ekonomického rozvoje (Barták, 2007).

2.3 Motivace zaměstnanců ke vzdělání

Úkolem podniku při motivaci svého zaměstnance je, aby se tento zaměstnanec chtěl vzdělávat sám, a aby v tomto vzdělávání viděl pozitivní přínos jak pro sebe, tak pro podnik. Je tedy velmi důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. V něm je nutné dodržovat strategii podniku, realizovat cíle podnikového systému vzdělávání, naplňovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku, vzít do úvahy specifika podniku a regionu a reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Vzdělávání bude efektivnější, pokud budou zaměstnanci více motivováni, neboť průběh učení pak bude jednodušší a zábavnější. Každý člověk je motivován jiným faktorem, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup. Podle Vodáka (2011) patří mezi nejvýznamnější motivační faktory:

- získání kvalifikace – titulu, certifikátu,
- vyšší platové ohodnocení,
- udržení pracovního místa,
- pracovní postup,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání podnikových výhod,
- zlepšení postavení v pracovní skupině, firmě.

2.4 Zvláštnosti při vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých jedinců se od vzdělávání mládeže v mnohém liší. Je potřeba při vzdělávání vzít v úvahu následující faktory:

- věk, úroveň vzdělání, profesi, životní zkušenosti a dovednosti,
- motiv ke studiu, vzdělávací potřeby,
- množství volného času,
- zdravotní stav.

Na základě těchto faktorů je potřeba při vzdělávacím procesu zaměstnanců zohlednit

a přijmout:

- jejich získané dosavadní životní a pracovní zkušenosti,
- samostatné myšlení a jednání,
- rozdíly v pružnosti myšlení,
- rozdíly v paměťové schopnosti,
- zvláštnosti v logickém myšlení,
- rozdíly z hlediska pozornosti,
- nejistotu při prezentacích a obhajobě vlivem obavy z neúspěchu.

Tyto zvláštnosti je potřeba pečlivě analyzovat a pochopit, pak může dojít k jejich oslabení nebo částečnému či úplnému odstranění. Při analýze je potřeba rozebrat následující faktory:

- percepční, u kterých je potřeba přesně vymezit daný problém, neboť dospělý jedinec není schopen přesně určit jeho podstatu, není schopen vidět problém z různých hledisek, je ovlivněn původními návyky a představami, a proto provádí hodnocení problému dříve, než zná všechny argumenty. Je ovlivněn také tím, že se už s podobným problémem setkal a řešil jej, a proto už zná výsledek a nepotřebuje nic nového řešit,
- kultury, při kterých není dostatečně využito kreativní tvořivé myšlení, neboť dospělý jedinec dává přednost dodržování zažitých, logických, přesně vymezených pravidel při řešení problému před řešením, které je založeno na pocitech, intuici, fantazii a hravosti,
- pracovního prostředí, které mohou být zapříčiněny nedostatečnou vzájemnou spoluprací mezi zaměstnanci, nedůvěrou mezi spolupracovníky, špatným vztahem mezi nadřízenými a podřízenými – neuznání autority nebo naopak neuznání názoru podřízených a také neochotou k osobnímu rozvoji vlivem vyššího věku,
- intelektuální a výrazové, které pramení z nesrozumitelného, nepřesného, stručného, nejednoznačného zvolení jazykových a názorných prostředků, z absence zpětné vazby, z nevyužití získaných poznatků, které ze zpětné vazby vyplynuly, z neakceptovatelnosti potřeb a možností jedinců,
- emoční, které vyvolávají strach a obavy ze selhání, z neznámého, z nedůvěry ve vlastní schopnost, ze změny zaběhlých praktik, z neochoty vyzkoušet nové nápady a podněty i za cenu, že se stane chybou.

Tyto problémy jde zcela nebo částečně omezit a to za předpokladu, že se vzdělávající

jedinci budou mít k dispozici informace, k čemu jim učení bude, co jim přinese, jaké bude propojení mezi vlastními potřebami a potřebami organizace. Je to dáno tím, že u dospělých lidí převládá praktické myšlení, které s přibývajícím věkem nabývá na významu, proto je potřeba při návrhu vzdělávacího procesu tyto aspekty nepodcenit (Barták, 2015).

2.5 Přístupy ke vzdělávání

V současnosti je v mnoha podnicích pozitivně oceňováno vnímání vlastních nedostatků, různých chyb a navrhování alternativ a nalézání nejvhodnějšího řešení pro odstranění těchto negativních faktorů. Tento jev je nazýván kritickým myšlením zaměstnance. Je dokázáno, že kdo poznal své mezery, se učí dobrovolně a většinou rychleji a lépe než ten, kdo je donucen ke vzdělávání, neboť je stále mnoho zaměstnanců, kteří neradi přijímají změny a nová opatření (Mužik, 2005).

Podnik může k rozvoji svých zaměstnanců přistupovat různými způsoby, musí dbát, aby vzdělávání probíhalo v souladu s podnikovými cíli a strategiemi, a aby při něm byly zohledněny reálné možnosti zaměstnanců (Armstrong, 2015). Ze strany podniku může být využíván aktivní nebo pasivní přístup ke vzdělávání. Podnik, který vznikl za účelem uskutečnění krátkodobého projektu, zvolí spíše přístup pasivní a bude zaměstnávat zkušené odborníky, naopak podnik s velkým a dlouhodobým potenciálem zvolí spíše aktivní přístup a bude svým zaměstnancům poskytovat vzdělávání, protože očekává, že mu tato investice v budoucnu přinese výhodu oproti konkurenci a dojde ke zvýšení zisku podniku. Podle Koubka (2007) závisí určení vhodného přístupu na:

- dlouhodobosti podnikání podniku - čím dlouhodobější, tím je aktivnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- velikosti firmy - čím větší, tím je aktivnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- oboru podnikání - čím více otevřený obor, který je závislý na změnách, tím je aktivnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- image společnosti - čím známější je podnik, tím je aktivnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců,
- povaze práce a používaných technologiích - čím větší změny probíhají v oblasti výkonu práce, tím aktivnější je aktivnější přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

Aby bylo vzdělávání pracovníků opravdu efektivní, mělo by být rozdělené na jednotlivé skupiny zaměstnanců a to podle úrovně znalostí a dovedností. U všech skupin je

nutné před realizovaným vzděláváním zajistit seznámení s kritérií, podle kterých bude měřen jejich výkon. To by mělo pozitivně ovlivnit jejich motivaci. Dále by měli znát důvod a cíle vzdělávání a po vzdělávání popř. během něj by měli dostat zpětnou vazbu o plnění dílčích cílů. Je třeba vzdělaného aktivně zapojit do tohoto procesu a použít pro něj vhodnou vzdělávací metodu, která by měla být při nevhodnosti změněna. Kontrolující osoba i sám vzdělaný by měli očekávat reálné výsledky v reálném čase (Armstrong, 2015).

2.6 Informace pro analýzu potřeb vzdělávání

Abychom mohli získat objektivní analýzu potřeb vzdělávání, je potřeba získat mnoho údajů z běžného podnikového informačního systému, ale také ze zvláštních šetření. Nejčastěji jde o tyto údaje:

- celopodnikové, které vypovídají o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, údaje o pracovnících, o využívání kvalifikace a pracovní doby
- týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, což představuje popis pracovních míst a jejich specifikací, informace o stylu vedení a vzájemných pracovních vztazích,
- týkající se jednotlivých pracovníků, které lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o dosaženém vzdělání, kvalifikaci, ze záznamů o absolvování dalších vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem (Koubek, 2007).

Na základě těchto údajů se provede analýza potřeb vzdělávání pracovníků, která je nejčastěji zajištěna:

- metodou výkonnostních problémů, která je rozčleněná do tří etap. V první etapě je o analýzu podnikových cílů. Ve druhé etapě jsou analyzovány úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. A ve třetí etapě jde o analýzu zaměstnanců, kde se porovnává jejich charakteristika s požadavky podniku,
- metodou sběru údajů, které je možné získat z rozhovoru, pozorováním, z dotazníku, z popisu práce, který byl vypracován zaměstnancem a ze skupinové diskuse.

Tyto zdroje, které vedou k analýze získaných údajů a slouží pro nalezení problémů ve výkonnosti podniku, k jejich specifikaci, vytvoření návrhů, které povedou k jejich částečné eliminaci nebo úplnému odstranění. Jde v podstatě o určení toho, proč je potřeba další

vzdělávání, kdo jej potřebuje a jaké vzdělávání to bude (Vodák, 2011).

Podle Bartáka (2015) by měl mít každý podnik vytvořen systém kvalifikačního rozvoje zaměstnance. Ten by měl vycházet z:

- firemního plánu vzdělávání, což je dokument, v kterém jsou definovány jednotlivé krátkodobé (na období 1 roku) nebo dlouhodobé (na období 2 - 3 let) vzdělávací plány, dále jsou zde stanoveny oblasti odbornosti a jsou zde připojeny možné nabídky kurzů a školení. Tyto plány předkládají zodpovědní pracovníci skupiny lidských zdrojů a následně jej schvaluje pověřený kontrolní tým lidských zdrojů,
- plánu odbornosti, který může být krátkodobý (na období 1 roku) nebo dlouhodobý (na období 2 - 3 let). Bývá předložen vedoucími jednotlivých úseků a je schvalován kontrolním týmem,
- individuálního plánu pracovníka, který přesně definuje vzdělávací potřeby pro jednotlivé zaměstnance, jak z hlediska odbornosti, sociální kvalifikace, manažerské kvalifikace, počítačových dovedností a cizích jazyků. V něm bývá zaznačen přehled o absolvovaných nebo plánovaných kurzech a školeních. Může být dělen na závazný (půlroční) a výhledový (na dobu 1 - 2 let). Bývá předkládán samotným zaměstnancem a schvalován vedoucím daného úseku,
- realizace individuálního plánu vzdělávání pomocí vybrané formy vzdělávání (jedinec, skupina, školení, kurzy, projekty, externě, interně),
- vyhodnocení, které může být řešeno formou dotazníkovou, testovou, prezentační nebo zkoušek. Vybraný způsob navrhuje objednavatel vzdělávání. Vyhodnocení provádí pověřený garant vzdělávání, organizátor vzdělávání, objednavatel nebo školitel. Může být také vydáno osvědčení nebo certifikát.
- ustanovení garanta, který zodpovídá za nabídku přehledu dalšího vzdělávání, zaeviduje přihlášené zaměstnance, realizuje školení a předává potřebné informace, jak zaměstnancům, tak školící organizaci.

2.7 Stupně systému vzdělávání

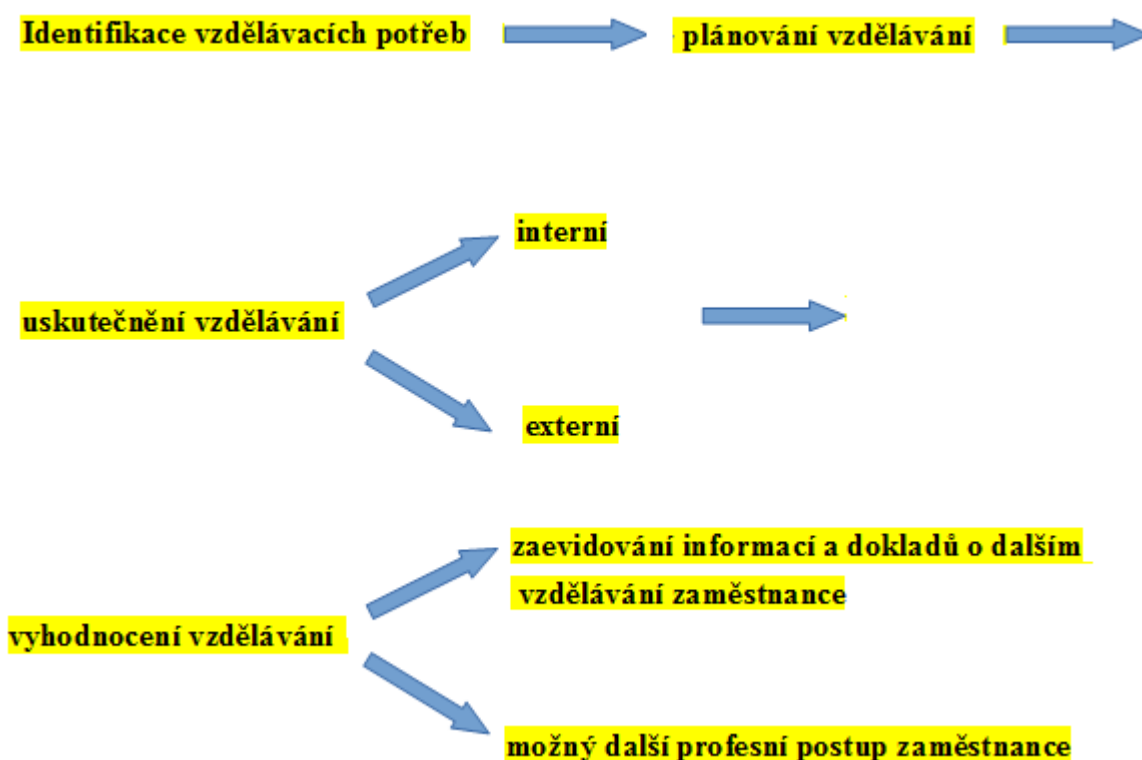
Pro úspěšný cyklus vzdělávání je potřeba, aby vzdělávání bylo dobře organizované. Jde o neustále se opakující proces, při kterém je navozen vzdělávací podnět, který je účastníkem dále zpracováván a podniká určitou reakci, která vyústí v důsledek, který může být příjemný a účastník bude mít tendenci ve vzdělávání pokračovat, nebo bude důsledek

nepříjemný a účastník bude chtít reakci zavrhnout, změnit a nahradit ji za jinou. Pokud nebude chtít změnit tento důsledek, povede to k tomu, že bude chtít vzdělávání ukončit (Plamínek, 2014). Proces vzdělávání dle Bartoňkové (2010) můžeme rozdělit do těchto čtyř stupňů:

- určení vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- uskutečnění vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávání.

Na **Obr. 2.1** je diagramové znázornění procesu dalšího vzdělávání zaměstnance, které poukazuje na vzájemné vazby při tomto procesu, které je potřeba dodržet.

Obr. 2.1 - Proces vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

2.7.1 Určení vzdělávacích potřeb

Tyto potřeby můžeme rozlišit ze dvou hledisek a to z pohledu potřeb jedince a z pohledu potřeb společnosti. Pro zjištění vzdělávacích potřeb jedince se vychází z požadovaného kvalifikačního pracovního místa, kdy je potřeba identifikovat rozsah potřebných odborných, jazykových, počítačových a manuálních předpokladů. Toto vymezení

probíhá už při přijímacím pohovoru, při pozorování zaměstnance při každodenní práci, při ročním hodnocení zaměstnance a při nácviku určitých modelových situací. Na základě těchto informací by mělo dojít k tomu, že se zvolí nejvhodnější vzdělávací model (Janišová, 2013).

Pokud chceme určit vzdělávací potřeby z hlediska společnosti, je potřeba si uvědomit, že jde o činnost, která se zabývá získáním informací o stavu znalostí, dovedností zaměstnanců, o stavu výkonnosti jednotlivců a pracovních skupin. Tyto informace jsou následně zpracovány, porovnávány a vyhodnoceny. Podle Bartoňkové (2010) by výsledkem identifikace potřeby vzdělávání měly být odpovědi na tyto otázky:

- kdo by měl být vzděláván – jednotliví zaměstnanci či skupiny zaměstnanců,
- v čem by měl být vzděláván - znalosti, dovednosti a chování,
- jaký druh vzdělávání zvolit – výběr nejlepší varianty, naplánování,
- jak bude probíhat realizace vzdělávání – výběr školitele,
- jakým způsobem bude prováděno monitorování a vyhodnocení,
- jaká bude efektivita po ukončení vzdělávání.

Tento proces je realizován ve třech etapách. Nejprve se analyzují podnikové potřeby vzdělávání, které se týkají organizace jako celku. Zjišťují se údaje o struktuře podniku, analyzuje se výrobní program, finanční a lidské zdroje. Je nutné uvést také informace o počtu, struktuře, pohybu pracovníků nebo o využití kvalifikace a pracovní doby zaměstnanců. V následné druhé etapě se zpracovávají a rozebírají informace o jednotlivých pracovních místech a činnostech. Je potřeba uvést jaká je úroveň znalostí, dovedností a způsobilostí, které jsou nezbytné pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici. Uvádí se informace o způsobu stylu vedení a o pracovních vztazích na jednotlivých úsecích. Vytváří se také osobní charakteristiky, které pomohou lépe obsadit danou pracovní pozici. Pro analýzu vhodného obsazení pracovního místa se nejčastěji využívá rozhovoru se zaměstnancem, při kterém nadřízený pracovník přesně definuje a rozebírá požadované způsobilosti, které jsou potřebné pro pracovní pozici, rozebírá se zaměstnancem povinnosti a účel dané pracovní pozice. Výsledkem této druhé etapy je dobrá znalost pracovních úkolů, jejich vzájemná návaznost a specifikace pracovních míst. Třetí část se zaměřuje na sběr a vyhodnocování údajů o jednotlivých pracovnících. Informace se získávají ze záznamů, které uvedl daný pracovník během pohovoru, nebo jsou známy z osobních průzkumů nebo vznikly pozorováním. Jde o informace o vzdělání, kvalifikaci, předcházejících zkušenostech, délce praxe a schopnosti vykonávat danou práci. Dalším důležitým zdrojem informací pro analýzu je dosavadní

hodnocení, postoje a názory jednotlivých stávajících zaměstnanců. Tyto záznamy se následně porovnávají s požadavky podniku.

Souhrn údajů o pracovnících i pracovních místech pomáhá určit vzdělávací potřeby organizace jako celku, proto je potřeba provádět pravidelné hodnocení pracovníků a hodnocení jejich pracovního výkonu. Pracovníci by měli být informováni o tom, proč k tomuto hodnocení dochází a jaký to má význam, jinak by mohli mít z tohoto hodnocení obavy, což by mělo negativní vliv na realizaci identifikace vzdělávacích potřeb. Zjištěné údaje mohou pomoci odhalit problémové oblasti - špatná organizace práce, nevhodně zavedené změny nebo nedůslednost kontroly (Vodák, 2011).

V podnikové praxi při určení vzdělávacích potřeb dochází ke sledování podřízených pracovníků svými nadřízenými. Ti zjišťují jejich silné a slabé stránky a snaží se tyto nedostatky odstranit, a proto bývají pracovníci vysíláni do vzdělávacích kurzů. Častou chybou bývá, že toto je řešeno příkazem bez širší diskuze. Mnoho podniků však provádí mezi zaměstnanci vlastní analýzu vzdělávacích potřeb a to pomocí dotazníků a anket. Z nich je možné zjistit, zda si zaměstnanci uvědomují své nedostatky a co jsou ochotni pro jejich odstranění udělat. Při řešení těchto problémů dochází po vyhodnocení k diskusi nadřízených se zaměstnanci, a ta by měla vést k oboustranně výhodnému vyřešení daného problému (Mužík, 2014).

2.7.2 Plánování vzdělávání

Z vyhodnocení informací o potřebách vzdělávání můžeme sestavit návrh vzdělávacího plánu. Jsou už vytvořené určité údaje o pracovnících, jejich potřebách a požadavcích a z toho je nutné, co nejlépe specifikovat program vzdělávání, tzn. účel, na který se bude zaměřovat, počty zaměstnanců, kteří do něj budou zapojeni, metody a prostředky vzdělávání, které chceme použít a samozřejmostí je také časový horizont vzdělávání. Je potřeba určit priority vzdělávání, aby se mohl stanovit finanční rozpočet na vzdělávací programy.

Proces tvorby plánu se skládá z přípravné, realizační a zdokonalovací fáze. V přípravné fázi je zahrnuta specifikace potřeb, analýza účastníků a jsou stanoveny cíle vzdělávacího programu. V realizační fázi dochází k vývoji a zpracování jednotlivých etap vzdělávání, čímž se stanovuje pořadí důležitosti témat. Vybere se vhodná metoda, forma a technika vzdělávání, podle které bude vzdělávání probíhat. V poslední fázi, která představuje zhodnocení, se znovu procházejí jednotlivé navržené etapy vzdělávacího

programu a hledají se možnosti pro jejich zlepšení. Podle Vodáka (2011) by při plánování vzdělávání měly být řešeny tyto náležitosti:

- kdo bude vzděláván – jednotlivce, skupina osob, jaké je jejich vzdělání, jaká je jejich profese, jaký je jejich věk,
- jaký tematický obsah je potřeba zajistit,
- jaké metody a techniky se mohou při vzdělávání uplatnit,
- zda je možné provést vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj (pak musí být řešeno vhodné místo konání, případně zajištění ubytování, dopravy a stravování),
- zda je nutné při vzdělávání použít názorné pomůcky nebo budou stačit jen učební texty,
- zda pro vzdělávání bude zvolena interní nebo externí instituce,
- jaký má být časový interval vzdělávání,
- jaké jsou finanční možnosti.

Podnikové vzdělávání můžeme rozdělit do několika skupin:

- v rámci adaptačního procesu, což představuje přípravu nových pracovníků s určitým potřebným vzděláním k vykonávané pracovní činnosti,
- v rámci prohlubování kvalifikace, což představuje doškolení pro obor, v kterém zaměstnanec pracuje. Může jít o změnu technologie, výrobních postupů a změnu předpisů,
- v rámci rekvalifikace, při kterém dochází k nutnosti změny pracovních zvyklostí a dovedností při osvojení nového povolání. K tomu může dojít při reorganizaci pracovních míst a při změně technologie provádění,
- v rámci profesní rehabilitace, kde zaměstnanec již svou práci vykonával, ale ta byla na delší časový úsek přerušena např. důsledkem dlouhodobé nemoci nebo vykonáváním jiného druhu práce,
- v rámci zvyšování kvalifikace, kdy zaměstnanec přechází na vyšší pracovní pozici (Bartoňková, 2010).
- v rámci manažerského vzdělávání, které zahrnuje nejen základní manažerské dovednosti, ale také zdokonalení schopností pro zvládání svých myšlenek, emocí a chování, umožňuje přispět ke zdokonalení jednání, vedení a řízení lidí v pracovní skupině, poznat a omezit překážky v komunikaci s ostatními spolupracovníky,
- v rámci jazykového vzdělávání, které je požadováno především ve společnostech,

kteře zaměstnávají nebo spolupracují s cizinci,

- v rámci IT školení, které jsou zaměřené převážně na kancelářské aplikace (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook, Microsoft Office Project Server, Správa projektů), na informace pro IT profesionály (síťové technologie, programovací kódy, instalace a konfigurace Windows, CAD školení),
- v rámci účelového vzdělávání, které je orientované na rozvoj tzv. měkkých dovedností, což představuje např. motivaci, osobní rozvoj, kreativitu, inovaci, týmovou spolupráci a zvládání stresových situací zaměstnance
- v rámci školení ze zákona, které zahrnují vzdělávací kurzy, které jsou povinné pro všechny zaměstnance - bezpečnost ochrany zdraví při práci, požární ochrana, nebo jen pro určitou skupinu zaměstnanců - školení potřebné pro práci ve výškách (Janišová, 2013).

Při plánování vzdělávání je velmi důležité, aby byla vybrána kvalitní školící organizace, která zajistí takové lektory, kteří budou schopni během procesu učení zvolit zajímavou formu předání informací s užitečným obsahem. Je nutné, aby lektori měli snahu přizpůsobit se skupině, aby byli schopni předvídat možné změny a byli schopni je ovlivnit, aby dokázali udržet aktivitu účastníků a jejich zájem o vzdělávání.

Podle Plamínka (2014) musí lektor při vzdělávání vzít do úvahy vzájemné propojení mezi možnostmi a požadavky jednotlivých účastníků, neboť může dojít k těmto situacím:

- schopnost učení je menší než stanovené požadavky – vzdělávaný účastník se musí více snažit, lektor musí častěji vysvětlovat,
- schopnost učení je na stejné úrovni se stanovenými požadavky - vzdělávaný účastník je schopen rychle a bez problémů dosáhnout za pomoci lektora potřebné vzdělání,
- stanovené požadavky jsou menší, než je potenciál učení účastníka – účastník nemá potřebnou motivaci k dalšímu vzdělávání, a proto je na lektorovi, aby v něm probudil smysl dalšího vzdělávání.

Při vzdělávání je také potřeba zohlednit typ učícího se člověka nebo typ lektora. Můžeme rozlišit čtyři základní typy – akomodující, divergující, konvergující a asimilující. Ve skutečnosti se typy mohou vzájemně prolínat, neexistují jen čisté typy. Každý z těchto typů má určité charakteristické znaky:

- akomodující typ (akomodace = přizpůsobení) je založen na intuitivním řešení

problémů, rád experimentuje i za cenu rizika, dokáže reagovat na vzniklé situace, má rád změny, nepoužívá teorii, která není doložena fakty. Patří – li do této skupiny lektor, bývá většinou nadšený, zabývá se praktickými problémy, využívá skutečné příklady. Na druhou stranu zapomíná na propojování informací a občas opomíjí kontext. Pokud je tímto typem účastník vzdělávání, může se stát, že nebude dobře přijímat od lektora teorii, která nebude doložena praktickou stránkou, bude chtít uplatnit vlastní zkušenosti a často bude klást otázky typu - jak na to. Jestli jej lektor nezaujme, bude mít tendenci vyrušovat nebo odejít,

- divergující typ (divergence = odchýlení, odklon) dokáže vymyslet mnoho nápadů, disponuje různými řešeními, své poznatky získává konkrétními zkušenostmi, které zpracovává pozorováním a díky své představivosti dokáže tvořit z různých úhlů pohledů. Lektor ve své prezentaci využívá rozumové důvody, rád používá symboly, občas nedokáže podat informace při otázce - jak na to. A pak se může stát, že nebude reagovat na otázky tohoto typu. Účastník vzdělávání se při řešení problému může oddat snění, může se odklonit od tématu a bude se snažit kritizovat hodnotové informace,
- konvergentní typ (konvergence = sbíhavost) potřebuje rychle dojít ke správnému řešení bez ohledu na další vazby. Rád používá a vytváří pojmy, s kterými experimentuje, a tím získává nové zkušenosti. Lektor bývá rázný s přehledným zpracováním požadavků a cílů, avšak není schopen zachytit emoční reakce účastníků vzdělávání, a tím může dojít k neposlouchání a nezapojování se do dalšího průběhu vzdělávání. Bude – li účastník stejného zaměření jako lektor, bude vymýšlet další potřebné realizační kroky pro aplikaci daného problému,
- asimilační typ (asimilace = přizpůsobení) má schopnost vytvářet teoretické koncepty a modely, ke kterým potřebuje velké množství údajů, které musí být jasné a logické. Zanedbává praktickou aplikaci svých poznatků. Takový lektor dokáže velmi srozumitelně vysvětlit teorii, bohužel často nedokáže uvést názorné příklady, proto může dojít ze strany účastníka k nepochopení prezentované problematiky. Účastník vzdělávání může být kritický, pokud nedostane logickou argumentaci (Hroník, 2007), (Napper, 2010).

Na základě pozorování a odpovědí na otázky dotazníkovou formou můžeme určit následující čtyři styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Toto dělení určuje, za jakých podmínek se budou účastníci vzdělávání učit snadněji nebo problematičtěji.

Pro aktivistu platí, že rád plní krátkodobé činnosti, rád řeší komplikovaný úkol, má mnoho nápadů, které předává ostatním. Je vhodný pro vzdělávání formou manažerských her a týmových úkolů. Reflektor často stojí v pozadí, je opatrný a než vyvodí závěr, musí shromáždit a analyzovat patřičné údaje. Proto potřebuje delší čas na přípravu. Rád pozoruje ostatní a dokáže tyto zkušenosti zúročit nejen ve svůj prospěch. Dokáže se učit samostatně, ale i ve skupinách. Teoretik potřebuje modely, principy, předpoklady, které mají logiku. Na jejich základě je schopen vypracovat mnoho teoretických úvah. Má rád komplikované řešení situace. Vyžaduje přesnou strukturu, proto mohou při týmové spolupráci vznikat konfliktní situace. Pragmatik dělá to, co mu vyhovuje, co mu přináší praktický užitek a úspěch. Jedná většinou bezohledně, neboť jde za svým cílem bez váhání, často s použitím jakýkoliv prostředků. Proto mu vyhovuje samostatné učení. Má rád nové poznatky, které se snaží uplatnit v praxi (Vodák, 2011).

Pro úspěšnou souhru lektora a vzdělávajícího se je potřeba zvolit správnou metodu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pojem metoda udává postup, kterým dojdeme k požadovanému cíli. Vzdělávací metoda představuje záměrný, koordinovaný systém činnosti lektora a vzdělávajících se účastníků tak, aby došlo k dosažení vzdělávacích cílů. Metody lze vzájemně kombinovat, a to v závislosti na různorodosti vzdělávající se skupiny, na jejich původních vědomostech, zkušenostech, studijních návycích a motivaci.

Na základě všech těchto poznatků by měla vybraná školicí organizace správně zvolit metodu vzdělávání. Ty rozdělujeme do mnoha skupin:

A. metody poznávací, kde jde o takové metody, u kterých přecházíme z nepoznaných k poznaným informacím, získáme návod, osvojíme si poznatky, pravidla a zpracujeme získané vědomosti. Můžeme je členit na metody:

a) empirické, které umožňují přímý kontakt vzdělávaného s realitou, mají vztah k praktickému využití a prohlubují myšlení. Patří sem:

- pozorování, které zahrnuje postřehy, které vedou k prozkoumání daného jevu. Pozorování může být přímé (vidíme zkoumaný jev), nepřímé (zkoumaný jev přímo nevidíme, ale je zprostředkován např. videem),
- aktivní naslouchání, představuje sdělení nové informace tak, aby byla co nejlépe pochopitelná. Při této metodě může dojít k nesoustředěnosti posluchače, může být projeven nezájem o problematiku. Proto je potřeba, aby se lektor snažil o podporu a povzbuzení vzdělávaného,
- diskuze, která spočívá v zapojení vzdělávaného do procesu výkladu. Lektor se

snaží objasnit novou problematiku a klade doplňující otázky ke vzdělávajícím,

- experiment, představuje praktickou ukázkou probíraného učiva,
- terénní výzkum, kde se hypotézy ověřují v reálném prostředí,
- posuzovací škála, která spočívá v zaškrťování předem daných možností výběru – např. ano, ne,
- orientační výzkum, který poukazuje na vzájemné vztahy a propojení proměnných veličin.

b) teoretické, které slouží k vysvětlení reality. Předpokládají logické myšlení vzdělávaného.

Patří zde:

- analýza a syntéza. Smyslem analýzy je rozložit celek na části a postupovat od neznámých částí směrem ke známým. Syntéza představuje opak analýzy, to znamená, že jde od částí k celku. Obě tyto metody se vzájemně doplňují. U obou se využívá výklad a vysvětlování,
- indukce a dedukce. Indukce představuje odvození obecných závěrů ze shromážděných poznatků a dat. Postupuje se od jevů a faktů, které jsou známy k jevům neznámým, což vede k fixaci všeobecných pravidel. Opakem je dedukce, která umožňuje vyvození nových poznatků z dosavadních předpokladů. Obě metody vyžadují dobrou představivost vzdělávajících, určitou rozumovou vyspělost a zkušenost. Pokud to není dosaženo, nemá tato metoda požadovaný efekt,
- abstrakce a specifikace. Abstrakce má umožnit odlišení podstatných souvislostí od nepodstatných. Umožní hlubší poznání a hodnocení reality. Opakem je specifikace, která přechází z obecného postupu k postupu netradičnímu,
- modelování, při kterém je potřeba k objasnění vlastností nebo dalších poznatků, aby byl vytvořen objekt, na kterém se provede zkoumání, které povede k danému cíli.

c) hypotetické, jejichž úkolem je přiblížit skutečnost z domněnek, hypotéz, analogií a faktů. Umožňují vzdělávanému porovnat neznámou skutečnost s tím, co už zná a dle tohoto základu odvodit společné znaky. Aby k tomu došlo, musí se vzdělávaný aktivně zapojit (Barták, 2015).

B. metody didaktického třídění, které jsou založeny na vzájemném spolupůsobení mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Rozdělujeme je:

a) monologické, kde lektor předává informace, poznatky a zkušenosti účastníkům vzdělávání,

kterí jsou převážně teoretiky, což znamená, že poslouchají, pozorují nebo se dotazují. Výhodou této metody je, že účastník dostane nové informace uceleně, přehledně, výstižně a srozumitelně podané. Nevýhodou je pasivnost účastníka, z čehož pramení nesoustředěnost a snížená pozornost. Proto by měl lektor použít takové prostředky, aby tyto nedostatky eliminoval – netradiční úvod, uvedení příkladů z praxe, využití názorných ukázek, použití gestikulace, rozdílnosti v tónu a síle hlasu, udržování očního kontaktu a položení otázek k účastníkům. Do této skupiny metod patří přednáška, výklad, seminář, prezentace, cvičení,

b) diskusní, která spočívá ve vedení učebního rozhovoru, kdy lektor klade otázky a vzdělávaný na ně má odpovídat. Tato metoda umožní aktivní spolupráci vzdělávaného a lektora. Ihned ukáže, zda vzdělávaný novou problematiku správně pochopil. Nevýhodou je velká časová ztráta a nutnost přípravy vícero doplňujících otázek pro případ nezodpovězení v prvním pokusu odpovědi. Do této skupiny metod patří rozhovor, řízená diskuze, otázky a workshopy,

c) případové, které jsou zaměřeny na konkrétní řešení problému. Je přesně zadaná situace, která může mít i vícero možných řešení, neboť závisí na úhlu pohledu řešitele daného problému. Správnost řešení je hodně ovlivněno zkušeností vzdělávaného, proto se často u těchto metod využívá skupinové práce. Lektor však musí zajistit pracovní nasazení všech zúčastněných ve skupině a nepřipustit vznik konfliktních situací při řešení,

d) inscenační jsou založeny na sehrání scénky, která by měla odhalit správné nebo nesprávné rozhodnutí, argumenty, řešení a chování. Scénky se mohou odehrávat mezi lektorem a vzdělávaným nebo mezi vzdělávanými vzájemně. Při scénkách by si měli vzdělávaní vyzkoušet různé pracovní situace, na různých pozicích, a tím získat nové podněty, zkušenosti a nový pohled na řešení problémů, který je založen na vlastním prožitku,

e) ekonomické a manažerské hry modelují podnikatelské, ekonomické či manažerské prostředí, ve kterém dochází ke vzájemné komunikaci vzdělávaných v navozených podmínkách. Simulují reálné situace při řízení organizace – plánování, rozhodování, kontrolu a komunikování. Vzdělávaní tým získávají potřebné znalosti a dovednosti, které si v paměti upevňují prostřednictvím emocionálního prožitku - překvapením z výsledku, pocitem týmové soudržnosti a vítězstvím. Metoda je velmi účinná, protože vychází z vlastní praktické zkušenosti vzdělávaných. Umožňuje sledovat a analyzovat důsledky rozhodnutí a reagovat na různé manažerské situace (Mužík, 2010),

f) workshopy představují pracovní setkání uzavřené skupiny vzdělávaných, která řeší určitý speciální úkol, který může, ale nemusí souviset s běžnou pracovní činností. Pro dosažení

největšího efektu této metody je důležitá aktivní účast všech účastníků a jejich zapojování se do praktických řešení. U této metody je potřebné dojít k výsledku, který lze dále využít v praxi. Při workshopech se využívají moderní způsoby předávání informací, jako je například brainstorming, který je založen na vytvoření co nejvíce nápadů, námětů a myšlenek na dané téma. Nic z toho se nehodnotí a nekritizuje. Účastník workshopu se učí na základě inspirace od druhých a při dobrém způsobu vedení získává systematickou cestu k řešení problémů (Janišová, 2013),

g) koučování je zaměřeno na formování osobnosti člověka, na rozvoj schopností vzdělávaného, na naplňování jeho potřeb a změnu postojů a názorů. Přispívá ke zvýšení výkonnosti, schopnosti sebereflexe a k rychlému rozvoji pracovních schopností. Jde o spolupráci mezi lektorem a vzdělávaným, kdy je hledáno optimální řešení. Identifikují se problémy, najdou se vazby a jiné úhly pohledu na danou situaci, navrhnou se alternativní řešení (Mužík, 2010),

h) e – learning představuje samostudium zaměstnanců formou studia na dálku buď na svém vlastním počítači, na který je možné stáhnout požadovaný kurz, nebo připojením k internetu. Výhodou je časová flexibilita pro vzdělávaného, nezávislost na lektorovi, vzdělávání vlastním tempem a nižší náklady na vzdělávání. E - learningové kurzy se skládají z lekcí, které jsou zakončeny testy, které zjišťují průběžně znalosti vzdělávaného, který si tím může ověřit, zda danému tématu rozumí. Jednotlivé lekce jsou doplněny názornými ukázkami, jsou přidány příklady k procvičení, které nutí vzdělávajícího, aby se nad nimi zamyslel. Tato aktivní forma přístupu ke vzdělávání a úvaha nad tematikou vede k lepšímu zapamatování dané problematiky. Nové informace tedy nejsou jen pasivně vnímány, jak je tomu u klasické výuky v učebně s lektorem. Mezi další výhodu patří možnost monitorování vzdělávaného z pohledu lektora. Dá se zjistit, jak účastník kurzu často studuje, jak zvládá průběžné testy, jak dlouho mu trvá prostudovat lekci, která témata byla pro něj obtížnější. Při nedostatečné motivaci může dojít k špatným studijním výsledkům, což může mít za následek nedokončení kurzu, proto je potřeba propojit studijní výsledky a absolvování kurzu účastníků s formou jejich odborného růstu, zvýšení kvalifikace, získání certifikátu, nebo s jinými formami ohodnocení vzdělávaného (Janišová, 2013).

Pro kterou metodu vzdělávání by se měl podnik nebo zaměstnanec rozhodnout, nelze přesně odvodit, vychází se z toho, že si člověk zapamatuje:

- 10 % z toho, co čte,
- 20 % z toho, co slyší,

- 30 % z toho, co vidí,
- 50 % z toho, co vidí a slyší,
- 70 % z toho, co sám říká,
- 90 % z toho, co sám říká a dělá.

Z toho vyplývá, že nejefektivnější metodou bude ta, při které bude co největší zapojení vzdělávaného. Aby došlo k zapamatování a zautomatizování nových poznatků, je důležité provádět opakování jednotlivých úkonů a to do 14 dní od vzdělávání včetně propojení získaných znalostí a dovedností s praktickou činností, protože pokud bude tato činnost a vzdělávání bez vzájemné provázanosti, mohou nastat problémy při aplikaci znalostí a dovedností získaných vzdělávacími programy v různých situacích při práci (Hroník, 2007). Vhodnost použití jednotlivých metod je zobrazena v následující tabulce **Tab. 2.1**.

Tab. 2.1 - Vhodnost použití jednotlivých metod v závislosti na vnímání vzdělávaného

Druh metody	Název metody	Pasivní vnímání (jen slyší a vidí)	Aktivní vnímání (říká, čte)	Aktivní vnímání (říká, čte, dělá)
Monologická	Přednáška	✓	X	X
	Seminář	✓	✓	X
	Prezentace	✓	X	X
	Cvičení	✓	✓	✓
Diskusní	Rozhovor	✓	✓	X
	Diskuze	✓	✓	X
Případové	Skupinová práce	✓	✓	✓
Inscenační	Scénky	✓	✓	✓
Ekonomické a manažerské hry	Úkoly	✓	✓	✓
Workshopy	Úkoly	✓	✓	✓
E- learning	Úkoly	✓	✓	✓

✓ vzdělávaný se podílí na vzdělávání

X vzdělávaný se nepodílí na vzdělávání

Zdroj: vlastní zpracování

2.7.3 Vlastní realizace vzdělávání

Zahrnuje zpracování projektu vzdělávání a následné uvedení do praxe. Vzniká vzdělávací program, který vytváří a také za něj zodpovídá manažer vzdělávání. Na počátku musí mít určitou představu o funkci, cílech a obsahu – to vychází z analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Pak následuje určení cílové skupiny, pro kterou je vzdělávání určeno. Je vhodné, aby se zodpovědná osoba projektu vzdělávání před vlastní realizací setkala s pověřenou osobou, která má projekt vzdělávání organizovat. Na schůzce by si měli vyjasnit, co má vzdělávání firmě, jednotlivým oddělením a zaměstnancům přinést. Je dobré do spolupráce angažovat i potencionální vzdělávané osoby a rozeslat jim dotazníky např. e - mailovou poštou, a tak jim umožnit vyjádřit svůj názor k dané problematice ještě před zahájením vzdělávání. Je dobré také zorganizovat krátké setkání účastníků vzdělávání několik dní před zahájením vzdělávacího programu. To může být organizačně náročné, moderovaná diskuse je ale tou nejúčinnější metodou pro zjištění osobních vzdělávacích cílů i očekávání celé skupiny. Vzdělávací program by měl obsahovat tyto náležitosti:

- analýzu vzdělávacích potřeb (účel a smysl programu),
- analýzu účastníků (předpoklady – absolvent, rekvalifikace, zvýšení pracovní pozice, doplňkové vzdělávání),
- stanovení vzdělávacích a učebních cílů,
- sestavení učebních plánů,
- výběr metod vzdělávání,
- výběr didaktických prostředků,
- stanovení požadavků na lektory,
- stanovení nástrojů a metod hodnocení.

Ve vzdělávacím programu musí být uveden:

- a) název programu – přesně o jakou jde vzdělávací činnost,
- b) kdo je organizátorem a odborným garantem a ručí za kvalitu programu. Zde musí být uvedeny identifikační údaje organizace nebo zodpovědné osoby (zřizovací listina, živnostenský list), odborná způsobilost v oblasti vzdělávání, musí být doloženy certifikáty, odborná praxe a kvalifikace,
- c) jaké jsou stanoveny cíle. Zde musí být uvedeny údaje o stávajícím stavu a dle něj je navržena obsahová náplň a stanoven výstupní cíl vzdělávání,
- d) pro jakou cílovou skupinu je program určen a jaká jsou kritéria pro zařazení. Zde je uveden

- věk, vzdělání, praxe vzdělávané osoby a podmínky pro přijetí do vzdělávacího programu,
- e) obsah, který zahrnuje vzdělávací moduly, jednotlivé tematické celky, učební osnovu a časový plán včetně hodinových dotací,
- f) druh formy vzdělávání (denní, distanční, kombinovaná, večerní, víkendová, v rámci pracovní doby, mimo pracovní dobu) a kde bude vzdělávání probíhat a jaký bude časový rozsah. Dále zde musí být také uvedeny metody, které se ve vzdělávacím programu uplatní (přednáška, praktická výuka, workshopy, samostudium a to včetně doporučené studijní literatury),
- g) ukončení vzdělávání. Musí být stanoveno, zda vzdělávání bude ukončeno závěrečnou zkouškou (praktická, ústní, písemná) a jaký z toho bude výstup vzdělávání – certifikát, osvědčení, diplom,
- h) technické zabezpečení kurzu představuje nezbytně nutné prostředky ke vzdělávání – materiál, kopírování studijních textů, nákup učebnic, potřebné stroje, počítačové vybavení, projektory,
- ch) lektorské obsazení, zde by měli být vyjmenováni všichni, kteří budou ve styku se vzdělávanými, měla by být uvedena jejich profese, odborná aprobace a jejich současné popř. minulé působiště,
- i) zhodnocení vzdělávání z pohledu účastníka, lektora a podniku, který požadoval vzdělávání,
- j) vyčíslení nákladů, ve kterém jsou zahrnuty, jak přímé (mzdy, materiál, pronájem, cestovné, ubytování), tak nepřímé náklady na vzdělávání. Z těchto celkových nákladů se vypočte průměrná cena na jednoho účastníka (Mužík, 2010).

2.7.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Hraje důležitou roli, neboť ukazuje, zda byl naplněn a splněn účel vzdělávání. Mělo by sloužit k povzbuzení vzdělávaných k lepším vzdělávacím výsledkům a lektory by mělo motivovat k využívání takových vzdělávacích metod, aby byl efekt vzdělávání maximální. Vyhodnocení bývá velmi obtížné, někdy je zkreslené, neboť je ovlivněno mnoha faktory. Proto je třeba předem stanovit kritéria hodnocení. Mezi ně patří:

- kdo bude hodnotit – účastník vzdělávání, nadřízený, lektor, specialista nebo organizační pracovníci vzdělávání,
- co se bude hodnotit – znalosti, dovednosti, úroveň výuky, úroveň lektora, připravenost a organizace projektu vzdělávání,

- kdy se bude hodnotit – před zahájením, v průběhu, po skončení projektu vzdělávání,
- jak se bude hodnotit – dotazník, test, praktická dovednost,
- finanční bilance – vložené náklady a výsledný efekt.

Pro hodnocení se velmi často používá model představený Donaldem Kirkpatrickem (Evaluating Training Programs, 1975), který se skládá ze čtyř úrovní. První úroveň zahrnuje reakci na školení. Poukazuje, jak účastníci reagují na vzdělávací program, jaké mají dojmy, zda jim vyhovoval obsah, lektor, prostředí. Toto hodnocení by mělo sloužit k tomu, aby při negativních odpovědích došlo k takovým opatřením, které by vedly ke zlepšení kvality vzdělávacího programu, neboť negativní reakce na vzdělávací proces by mohla vést k nízké nebo úplně nulové motivaci ke vzdělávání. Pro zjištění se používají dotazníky, které jsou vyplňovány hned po ukončení vzdělávání. Mezi typické otázky patří:

- jste spokojen(a) s časovým uspořádáním?
- vyhovuje vám prostředí, kde probíhá vzdělávání – pohodlí, útulnost, pomůcky?
- jste spokojen(a) se znalostí lektora?
- jste spokojen(a) s komunikačními schopnostmi lektora?
- co vám chybělo při vzdělávání, co by šlo vylepšit?

Druhá úroveň se zabývá poznáním. Hodnotí se vlastní učení. Jde o zjištění spokojenosti vzdělávaných v oblasti dovedností, znalostí, postojů a chování. Dále se zjišťuje se, zda metody, které byly použity, byly správně vybrány. Je vhodné, aby byli účastníci vzdělávání testováni ještě před zahájením vzdělávacího programu a následně po jeho ukončení, a to z toho důvodu, aby mohla být stanovena přidaná hodnota rozsahu naučeného.

Třetí úroveň hodnocení zkoumá posun, který vznikl v průběhu realizace vzdělávacího procesu a poukazuje, zda nabyté poznatky jsou přeneseny do každodenní pracovní činnosti. Aby se mohlo provést objektivní vyhodnocení, musí mít vyškolený zaměstnanec možnost, v delším časovém horizontu – alespoň tři měsíce, zkusit nové dovednosti a poznatky. Měření této úrovně je složité a nákladné. Může jít o porovnání dvou pracovních skupin, které dostanou stejné zadání. Jedna skupina prošla vzděláváním a druhá nikoliv. Nebo může jít o porovnání téže pracovní skupiny a to před a po vzdělávání. Další možností je pozorování skupiny po vzdělávání nadřazenou složkou, vedení řízených rozhovorů nebo provedení dotazníkových šetření, která by měla zjistit, zda vzdělávání mělo patřičný pracovní přínos.

Čtvrtá poslední úroveň hodnocení poukazuje na výsledky. Je zaměřená nejen na vzdělávané osoby, ale na celou firmu. Zde by mělo být vyjádřeno, zda mělo vzdělávání

vliv na zvýšení produktivity práce, zdokonalení kvality, snížení nákladů, snížení frekvence problémů, zvýšení prodeje nebo nárůstu zisku či návratnost investic. Pro zjišťování výsledku se mohou porovnávat dvě pracovní skupiny nebo oddělení, kde jedna skupina prošla vzděláváním a druhá nikoliv. Dále se používá dotazníkový výzkum vzdělaných, ve kterém se kladou například tyto otázky:

- změnily se vzděláváním Vaše pracovní postupy?
- změnily se vzděláváním Vaše dovednosti?
- zvýšila se vzděláváním Vaše výkonnost a efektivita práce?
- vnímáte změnu při řízení Vaší pracovní skupiny?
- změnilo se Vaše rozhodování?
- zlepšila se vzájemná spolupráce?

Finanční přínos vzdělávání není snadné změřit, právě tak jako je těžké okamžitě sledovat vztah mezi přínosem a vzděláváním. Vložené finanční prostředky na vzdělávání se skládají z přímých a nepřímých nákladů. Mezi přímé náklady patří odměna lektorům a osobám, které připravily vzdělávací program, náklady na pronájem prostoru, kde se uskutečňuje vzdělávání, náklady na nákup materiálu a potřebných pomůcek, náklady na ubytování a cestovní výdaje při realizaci mimo pracoviště. Nepřímé náklady představují odměny administrativním pracovníkům, kteří se podíleli na přípravě, která se vztahovala ke vzdělávání, odměny pracovníkům vzdělávacího oddělení a režijní náklady (Veteška, 2013).

3 Charakteristika vybrané společnosti

3.1 Základní údaje o společnosti Třinecké železářny a. s.

Obchodní firma:	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s.
Datum zápisu do OR:	21. března 1991
IČO:	180 50 646
Sídlo:	Průmyslová 1000, Staré Město, 739 61 Třinec
Základní kapitál:	8 109 863 000,- Kč
Vlastnická struktura:	100% MORAVIA STEEL a. s.
Předmět podnikání:	uvedeno v Příloze č. 1

Třinecké železářny používají pro vnitřní organizaci tradiční dualistický systém, kde je vnitřní struktura společnosti tvořena představenstvem a dozorčí radou. Bližší informace se nacházejí v **Tab. 3.1** a **Tab. 3.2**. Logo této společnosti je zobrazeno na **Obr. 3.1**.

Šestičlenná dozorčí rada kontroluje, jestli jsou podnikatelské aktivity vykonávány v souladu s právem a stanovami společnosti. Dále se na svých zasedáních zabývá klíčovými strategickými záměry a projekty s ohledem na plnění dlouhodobé podnikatelské strategie. Dalším úkolem je také přezkoumání účetních uzávěrek, návrhu na rozdělení zisku, zprávy představenstva o podnikatelské činnosti a stavu jejího majetku [18].

Tab. 3.1 - Dozorčí rada TŽ

Funkce	Jméno
Předseda	Ing. Tomáš Chrenek, Ph.D.
První místopředseda	Ing. Ján Moder
Druhý místopředseda	Ing. Evžen Balko
Člen	František Ligocki
Člen	Ing. Jozef Blaško, Ph.D.
Člen	Doc. Ing. Jiří Cieńciała, CSc.

Zdroj: [15], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz, vlastní zpracování

Pětičlennému představenstvu náleží obchodní vedení společnosti a právo společnost zastupovat ve všech jejích záležitostech. Představenstvo zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení účetní uzávěrky a návrh na rozdělení zisku [22].

Tab. 3.2 - Představenstvo TŽ

Funkce	Jméno
Předseda	Ing. Jan Czudek
První místopředseda	Ing. Česlav Marek
Druhý místopředseda	Ing. Henryk Huczala
Člen	Ing. Ivo Žižka
Člen	Ing. Radomíra Pekárková

Zdroj: [15], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz, vlastní zpracování

Mezi hlavní cíle vrcholového managementu patří strategické dlouhodobé plánování, organizování jednotlivých úseků, provádění motivačních programů, rozhodování a zpětná vazba daných rozhodnutí. Ukázka vrcholového managementu TŽ je v **Tab. 3.3**.

Tab. 3.3 - Vrcholový management TŽ

Funkce	Jméno
Generální ředitel	Ing. Jan Czudek
Výrobní ředitel	Ing. Česlav Marek
Finanční ředitelka	Ing. Radomíra Pekárková
Technický ředitel	Ing. Henryk Huczala
Ředitel pro investice a strategii	Ing. Radek Olszar, Ph.D., MBA
Ředitel pro personalistiku a administrativu	Ing. Ivo Žižka

Zdroj: [15], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz, vlastní zpracování

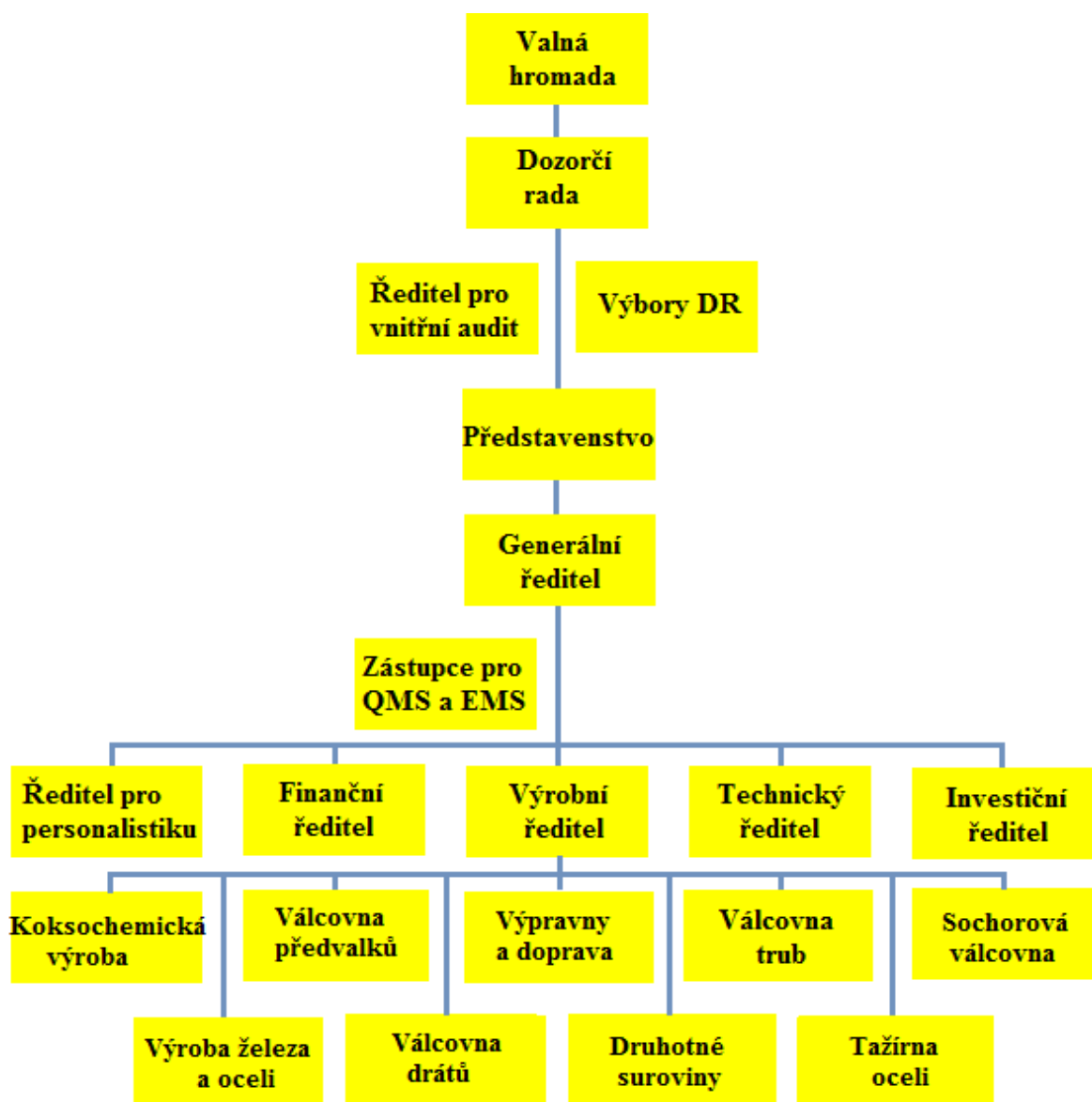
Obr. 3.1 - Logo TŽ



TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY

Zdroj: [21], <http://werk-design.cz/img/backgrounds/zelezarny.png>

Obr. 3.2 - Organizační schéma TŽ



Zdroj: [15], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz, vlastní zpracování

3.2 Historie

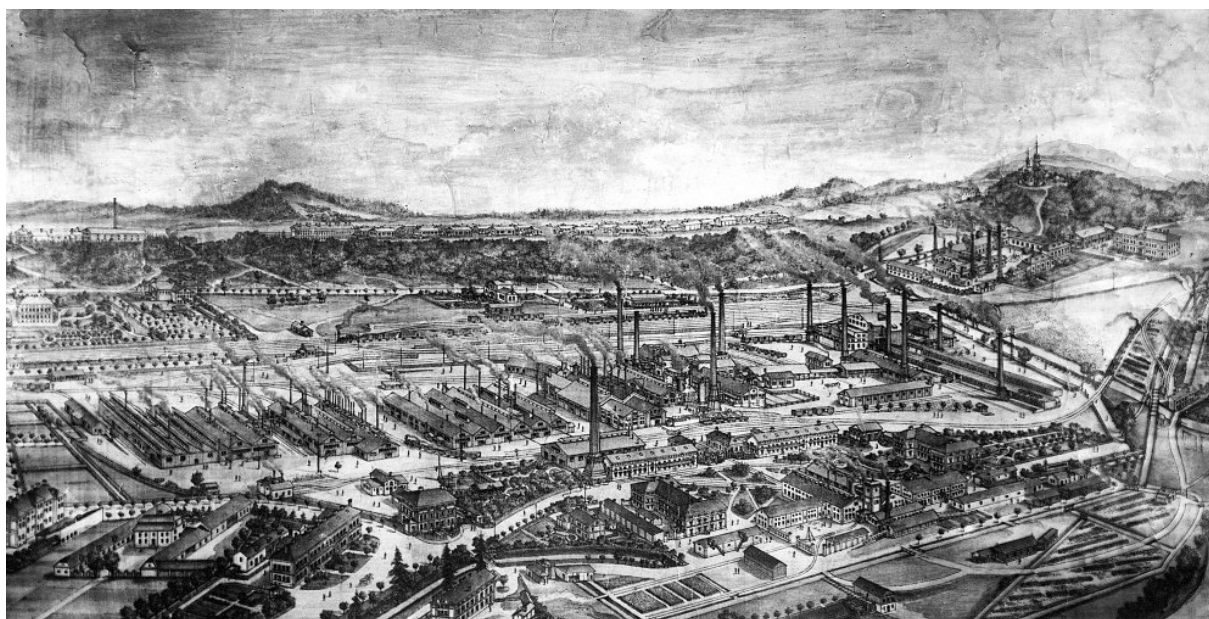
Třinecké železářny byly vybudovány v letech 1836 - 1839 Těšínskou komorou, která spravovala majetek arcivévody Karla Habsburského ve východní části rakouského Slezska. První odpich v dřevouhelné peci na výrobu železa proběhl 1. dubna 1839. Původními hlavními výrobky železáren byla kamna, plotny na kuchyňské pece, lité nádoby, kanalizační litina, sloupy, schodiště, ploty, balkónové mříže, okenní rámy, náhrobní kříže, odlitky pro strojírenství a umělecké předměty. Kvalita třineckých produktů byla ve Vídni oceněna již

v roce 1845 zlatou medailí. Další rozvoj železáren byl umožněn zprovozněním Košicko - bohumínské dráhy, která otevřela nová odbytiště železa a zároveň umožnila dovoz rudy ze Slovenska.

Na začátku 20. století patřily železárny k velkým a zároveň nejmodernějším podnikům ve střední Evropě. Došlo zde k první elektrifikaci válcoven na světě. Během 1. světové války se výroba soustředila na vojenské zakázky. Po rozpadu Rakouska - Uherska si nově vzniklé státy Československo i Polsko dělaly územní nároky na oblast Těšínska. Československu připadlo území s Košicko - bohumínskou dráhou, uhelným revírem a většinou průmyslových závodů. Roku 1938 byly železárny obsazeny Polskem, avšak v průběhu 2. světové války, kdy Polsko s Německem prohrálo, se dostaly do rukou nacistů a společnost byla přejmenována na Berg - und Hüttenwerksgesellschaft Karwin-Trzynietz. Naštěstí ke konci války nedošlo k výraznému poškození železáren německou armádou. V roce 1946 byly železárny znárodněny a byly přejmenovány na Báňský a hutní národní podnik. Těžký průmysl měl v té době v Československu prioritní význam, proto byly železárny dále rozvíjeny a modernizovány. V roce 1958 vyprodukovaly železárny trojnásobek předválečné produkce a staly se největším výrobcem železa a oceli v republice. Vývoz výrobků směřoval hlavně do zemí socialistického bloku. Během šedesátých až devadesátých let dochází k modernizacím, rekonstrukcím železáren a jsou produkovány další nové výrobky – řetězy, betonářská ocel, kolejnice a nástrojová ocel pro kotoučové pily.

Po sametové revoluci se staly Třinecké železárny akciovou společností, kde jediným akcionářem byl stát. Následně byly zařazeny do kupónové privatizace, v níž byla privatizována skoro polovina majetku. Po rozpadu trhu RVHP nastal problém s odbytem, a proto muselo být propuštěno téměř 1900 pracovníků. V roce 1995 dochází k prodeji zbývajících 50,92% státního majetku a ve výběrovém řízení vítězí společnost Moravia Steel a. s. V roce 1998 mimořádná valná hromada rozhodla o změně řízení společnosti a od té doby má rozhodné slovo dozorčí rada. V roce 2004 se Třinecké železárny dostaly mezi deset nejobdivovanějších firem v České republice a zároveň se staly nejpriznivěji hodnocenou firmou v Moravskoslezském kraji. Tyto úspěchy železárny několikrát zopakovaly i v dalších letech, naposledy v roce 2015 (Ondraszek, 2009). Proměna Třineckých železáren od doby vzniku až po současnost je vyobrazena na fotografiích na **Obr. 3.3** a **Obr. 3.4**.

Obr. 3.3 - Třinecké železářny na rytině v roce 1886



Zdroj: [5], http://ostrava.idnes.cz/foto.aspx?r=ostrava-zpravy&c=A140401_2052142_ostrava-zpravy_jog&foto=JOG524185_T_na_rytin_1886.jpg

3.3 Současnost

V současnosti patří Třinecké železářny k významnému hutnímu podniku. Ročně vyrábí okolo 2,5 milionu tun oceli, což představuje přibližně polovinu celkové produkce oceli v České republice. K hlavním výrobním produktům patří dlouhé válcované výrobky – válcovaný drát, tvarová ocel, speciální tyčová ocel, tažená ocel, kolejnice, široká ocel, bezešvé trubky a hutní polotovary. Dalšími materiály, které jsou v železárnách vyrobeny, jsou koks a produkty, které vznikají při jeho výrobě a zpracovávají se na umělé hutné kamenivo a granulovanou strusku, které jsou používány jako stavební materiál. V železárnách už bylo vyrobeno více než 175 mil tun oceli a výrobky jsou expedovány nejen na domácí trh, ale i do 60 zemí z celého světa.

Třinecké železářny mají podíl ve 29 obchodních společnostech se sídlem nejen v České republice – v Třinci, Bohumíně, Kladně, Starém Městě, České Vsi, Ostravě, Dobré, Kyjově, Prostějově, ale také v zahraničí – v polském Radomsku a maďarském Miskolci. Firemní mise „Společně pro příští generace“ (viz **Příloha č. 2**) vychází z role Třineckých železáren jako historicky dominujícího průmyslového podniku, který má důležitý vliv na region a město Třinec, kterému se podařilo, pomocí železáren, proměnit z malé obce, která byla orientována na zemědělství, ve významné průmyslové město [18]. Vzhledem k úspěšné

finanční bilanci mohou Třinecké železářny sponzorovat kulturní, vzdělávací a sportovní aktivity v regionu i mimo něj. Jsou hlavním sponzorem extraligového hokejového týmu HC Oceláři Třinec [14].

Obr. 3.4 – Letecký snímek TŽ – kyslíková konvertorová ocelárna



Zdroj: [13], www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/galerie_cz

Po recesi z roku 2009, která měla za následek jak propad tržeb, tak záporný výsledek hospodaření, se v posledních letech dařilo držet tržby na vysoké úrovni. Na což navázaly rostoucí zisky společnosti. Rok 2014 se dokonce přiblížil rekordnímu roku 2007 (3633 mil Kč). Výši zisku pozitivně ovlivnily příznivé ceny vstupních surovin a lepších prodejních cen oceli a válcovaného zboží. Nelze opominout spuštění nové moderní technologie, která zvýšila efektivitu. Příznivý je rovněž odhad výsledku hospodaření za rok 2015, který by měl být podobný jako v roce 2014 [18]. Ukázky výsledků hospodaření a tržeb z předcházejících let jsou zobrazeny v **Tab. 3.4** a **Tab. 3.5**.

Tab. 3.4 - Výsledek hospodaření TŽ

Rok	Výsledek hospodaření po zdanění v mil. Kč
2012	793
2013	1 082
2014	3 048
2015	oficiální údaje nejsou k dispozici, odhad je na úrovni roku 2014

Zdroj: [18], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/pdf/TZ_CZ_2014.pdf, vlastní zpracování

Tab. 3.5 - Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Rok	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v mil. Kč
2012	37 100
2013	36 699
2014	38 352
2015	oficiální údaje nejsou k dispozici

Zdroj: [18], převzato dle interních materiálů TŽ a. s., www.trz.cz/pdf/TZ_CZ_2014.pdf, vlastní zpracování

3.3.1 Zaměstnanci

Vzhledem k předmětu podnikání tvoří drtivou většinu zaměstnanců v podniku muži. Problémem do budoucna bude stárnutí stávajících zaměstnanců, mnoho zaměstnanců se totiž blíží k důchodovému věku. Při současném demografickém vývoji a menším zájmu studentů o technické obory, to může být pro TŽ hrozba. Kvalifikační struktura zaměstnanců se mění jen velmi pozvolna, mírně ubývá lidí s vyučením na úkor lidí, kteří mají vyučení s maturitou. Podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním se dlouhodobě pohybuje v rozmezí 10 – 11%. Počet zaměstnanců se posledních letech zvyšuje díky příznivé ekonomické situaci a vlivem sloučení se Sochorovou válcovnou v Kladně (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015). Podrobnější informace o počtech zaměstnanců, věkové a kvalifikační struktuře zaměstnanců se nachází v **Tab. 3.6**, **Tab. 3.7** a **Tab. 3.7**.

Tab. 3.6 – Počet zaměstnanců

Vývoj stavu zaměstnanců	31. 12. 2012		31. 12. 2013		31. 12. 2014		31. 12. 2015	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Muži	5259	88,05	5436	88,46	6219	88,84	6257	88,99
Ženy	714	11,95	709	11,54	781	11,16	774	11,01
Celkem	5973	100	6145	100	7000	100	7031	100

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

Tab. 3.7 - Věková struktura zaměstnanců

Věková skupina	31. 12. 2012			31. 12. 2013			31. 12. 2014			31. 12. 2015		
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
18 - 25	320	8	328	335	7	342	461	6	467	479	7	486
25 - 30	377	23	400	431	18	449	563	23	586	609	25	634
30 - 35	426	22	448	442	27	469	496	33	529	529	37	566
35 - 40	746	71	817	699	66	765	683	66	749	610	62	672
40 - 45	711	100	811	790	113	903	869	118	987	905	108	1013
45 - 50	899	151	1050	827	139	966	912	146	1058	857	142	999
50 - 55	771	166	937	831	153	984	954	202	1156	1019	204	1223
55 - 60	741	170	911	755	178	933	874	169	1043	831	168	999
Nad 60	268	3	271	326	8	334	407	18	425	418	21	439
Celkem	5259	714	5973	5436	709	6145	6219	781	7000	6257	774	7031

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

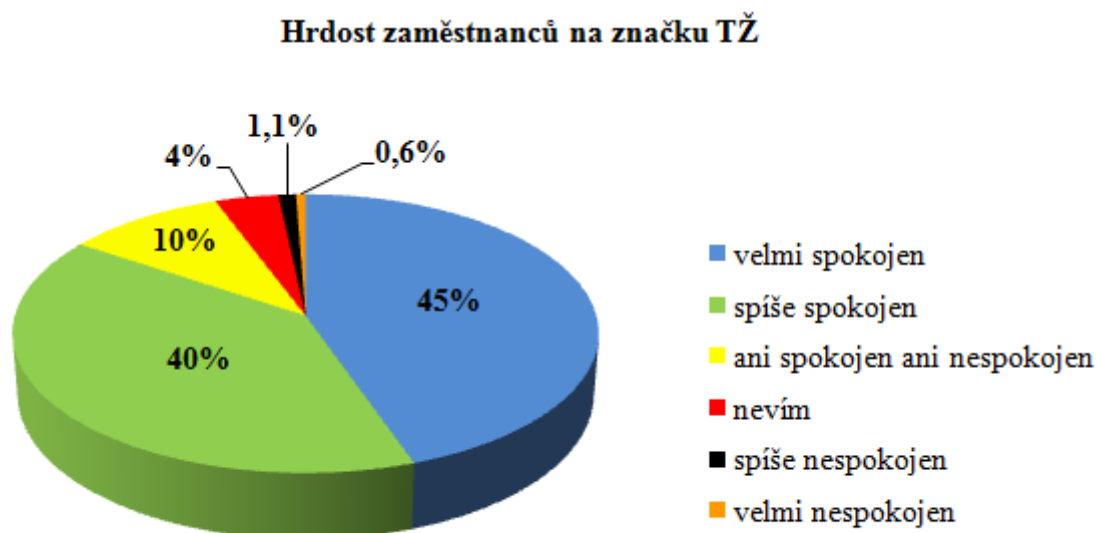
Tab. 3.8 - Kvalifikační struktura zaměstnanců

Nejvyšší dosažené vzdělání	31. 12. 2012		31. 12. 2013		31. 12. 2014		31. 12. 2015	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Základní	268	4,49	265	4,31	364	5,20	349	4,96
Vyučen	3014	50,46	3076	50,06	3456	49,37	3454	49,13
Střední odborné	67	1,12	65	1,06	86	1,23	87	1,24
Vyučen s maturitou	815	13,64	869	14,14	1004	14,34	1035	14,72
Úplné střední všeobecné	140	2,34	145	2,36	168	2,40	171	2,43
Úplné střední odborné	1021	17,09	1051	17,1	1207	17,24	1210	17,21
Vysokoškolské	648	10,85	674	10,97	715	10,21	725	10,31
Celkem	5973	100	6145	100	7000	100	7031	100

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

Již od roku 1998 provádí firma šetření spokojenosti zaměstnanců, které v roce 2015 poprvé proběhlo elektronicky. Z celkového počtu 6 971 zaměstnanců dotazník vyplnilo 2 755 osob, tedy téměř 40 % všech zaměstnanců. Výsledky posledního průzkumu jsou vůbec nejlepší v historii. Se značkou Třineckých železáren je spokojeno bezmála 85 % zaměstnanců. 77 % respondentů považuje železářny za dobrého zaměstnavatele. Připomínky měli zaměstnanci k malé četnosti setkávání s vedením firmy, službám v oblasti stravování a výši svých platů [19]. Grafická podoba spokojenosti zaměstnanců je zobrazena na **Obr. 3.5**.

Obr. 3.5 – Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

Ke spokojenosti zaměstnanců podniku přispívá také možnost dalšího vzdělávání či proškolení. V **Tab. 3.9** je uveden počet proškolených zaměstnanců v předcházejících letech.

Tab. 3.9 – Počet proškolených zaměstnanců

Rok	Počet zaměstnanců, kteří se zúčastnili nějaké vzdělávací aktivity
2012	6186
2013	7316
2014	8641
2015	9316

Poznámka: někteří zaměstnanci se účastnili více vzdělávacích aktivit.

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku.

Vnější prostředí podniku poukazuje na možné příležitosti pro jeho rozvoj a zároveň identifikuje možná rizika, která by mohla ohrozit jeho stávající pozici na trhu.

Příležitosti:

- zaměření na vyšší přidanou hodnotu – tyto specializované výrobky jsou velmi žádané v automobilovém a strojírenském průmyslu a jsou alternativou vůči levné čínské oceli,
- export na rychle rostoucí trhy Středního východu a Afriky.

Hrozby

- přísné ekologické limity – výroba má dopad především na čistotu ovzduší a vod. Všechny země EU jsou vázány Evropským právem, které stanovuje limity pro množství vypouštěných emisí. Vůči zemím mimo EU se tak snižuje jejich konkurenceschopnost,
- růst mezd – průměrné mzdy v průmyslu mají dlouhodobě rostoucí tendenci, zatímco cena ocelářských produktů může být kolísavá. Rovněž snaha o produkci výrobků s vyšší přidanou hodnotou bude vyžadovat vyšší odbornost zaměstnanců, kteří budou muset být lépe ohodnoceni,
- vlastní naleziště surovin – společnost nemá vlastní naleziště základních surovin, proto je závislá na klasickém nákupním procesu, kde mají těžaři výhodu ve vyjednávání o cenových podmínkách,
- zvýšená poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích v regionu.

Vnitřní prostředí je specifické pro každý podnik. Hodnotíme jeho silné a slabé stránky, jež mohou být na rozdíl od vnějšího prostředí změněny nebo udržovány v požadovaném stavu.

Silné stránky

- produkty na konkurenční úrovni – Třinecké železárny mají široké portfolio produktů, k jejichž produkci mají řadu domácích i zahraničních certifikátů o kvalitě, které potvrzují jejich vysokou jakost,
- stálé portfolio zákazníků – železárny si svým poctivým jednáním, kvalitními produkty a cenovou politikou udržují své stálé zákazníky. To se pozitivně

podepisuje na výsledcích hospodaření,

- finanční stabilita – podnik je dlouhodobě solventní, plní své závazky a udržuje si přiměřenou výnosnost. Kromě toho si vytváří zásoby v podobě zadržených zisků, které mohou podniku pomoci překlenout případný výpadek v ekonomice,
- image, dobrá pověst – Třinecké železářny mají dlouholetou tradici. Podniku záleží na ekologických dopadech, které vznikají při výrobě. Snaží se ekologickou zátěž minimalizovat investicemi do nových výrobních zařízení a ekologických projektů. I díky tomu se již několikrát umístily na předních pozicích nejoblíbenějších firem v ČR. Dále se podnik stará o rozvoj svých zaměstnanců, jak v oblasti vzdělávání, tak v oblasti zdravého způsobu života a bezpečnosti práce. Společnost také hojně sponzoruje různé sportovní akce (např. tenisové Czech Open, atletický mítink Zlatá tretra aj.) a hokejový klub HC Oceláři Třinec,
- vlastní výzkumná a vývojová základna, která se zabývá výzkumem a vývojem v oblasti ocelářských výrobků. Je součástí skupiny Moravia Steel - Třinecké železářny, do které patří také Výzkumný ústav hutnictví železa, a.s. a Materiálový a metalurgický výzkum, s. r. o.

Slabé stránky

- nákladnost modernizace provozů - obnovy výrobních zařízení a úpravy, které snižují ekologické dopady, jsou finančně i časově velice náročné,
- vzdálenost zdrojů surovin - v ČR se už vůbec netěží železná ruda, tudíž ji musí podnik dovážet ze zahraničí (především z Ukrajiny a Ruska), tím se surovina i vzhledem k absenci vodní cesty prodražuje [18].

4 Analýza vzdělávání a rozvoje vybrané společnosti

4.1 Lidské zdroje v TŽ a. s.

Řízení lidských zdrojů v podniku má svoji strategii, která dbá na další rozvoj intelektuálního kapitálu zaměstnanců jako nedílnou součást celkové hodnoty firmy, a na zajištění všech procesů, které souvisí s personálním zabezpečením hutní výroby. Snahou personálního marketingu je získat již připravené a vysoce kvalifikované zaměstnance. Je nutné objektivně analyzovat všechny kvalifikační požadavky pro jednotlivá plánovaná místa s ohledem na rychle se měnící technologii výroby, zvýšení technického rozvoje a požadavky trhu, tj. zabezpečení stále rostoucí kvality a technické úrovně výrobků a služeb. Z těchto požadavků vyplývá potřeba zvýšit objem finančních prostředků a investic do vzdělávání (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

4.1.1 Organizační struktura úseku lidských zdrojů

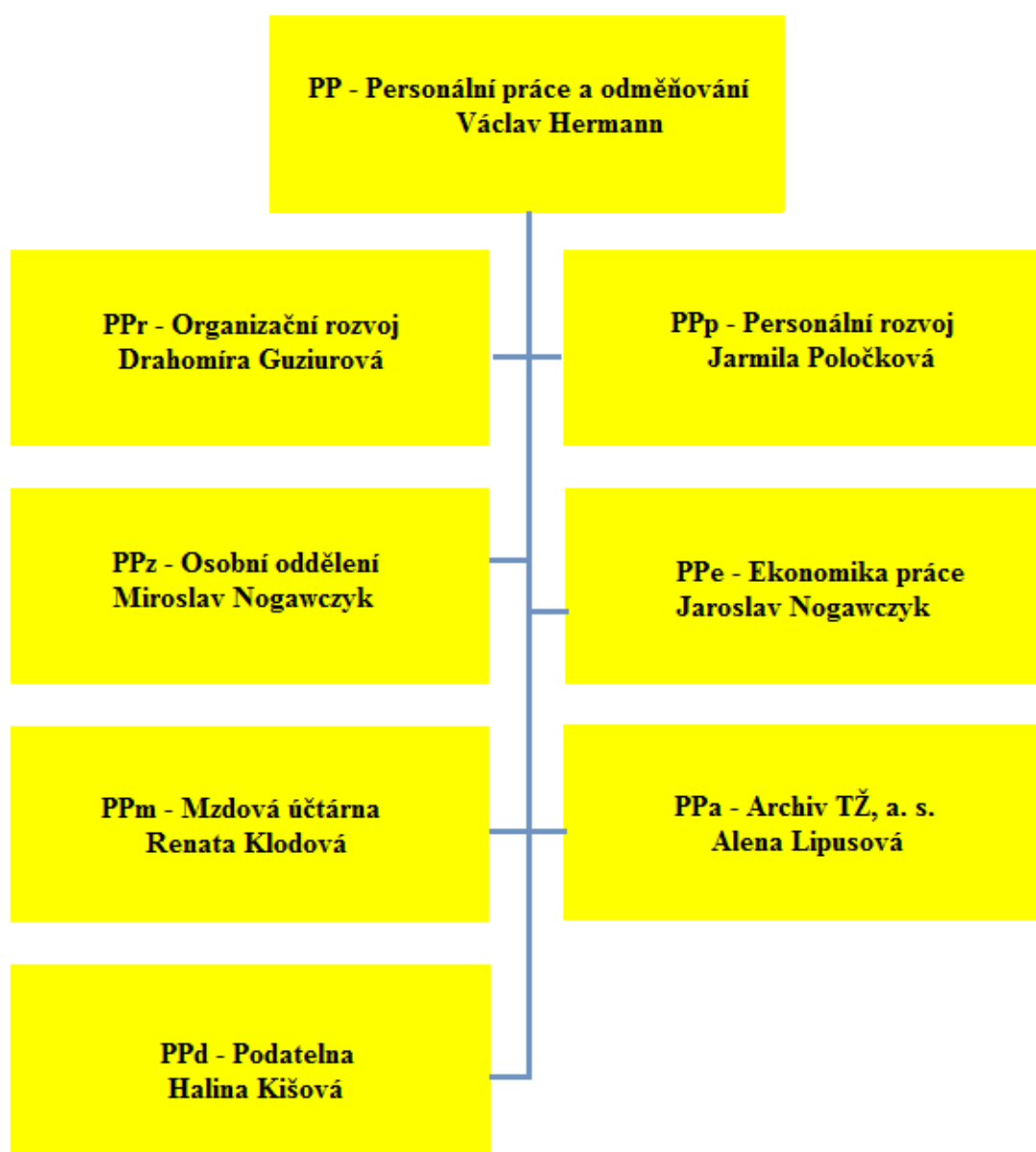
Úsek lidských zdrojů je rozdělen na 7 oddělení, ve kterých je zaměstnáno 64 lidí, kteří spadají pod vedoucího úseku personální práce a odměňování (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015). Podrobněji zpracováno v **Tab. 4.1** a **Obr. 4.1**.

Tab. 4.1 - Počet zaměstnanců na úseku lidských zdrojů v jednotlivých odděleních

Druh oddělení	Počet zaměstnanců
PPa – Archiv TŽ, a. s.	3
PPd – Podatelna	10
PPe – Ekonomika práce	19
PPm – Mzdová účtárna	26
PPp – Personální rozvoj	6
PPr – Organizační rozvoj	7
PPz – Osobní oddělení	13

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

Obr. 4.1 - Schéma organizační struktury úseku lidských zdrojů



Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

4.1.2 Personální politika

Úsek lidských zdrojů Třineckých železáren při své práci vychází z cílů, které navazují na strategický rámec jednotlivých úseků. Ukázky jsou přiloženy v **Příloze č. 3** a **Příloze č. 4**. Při plánování se snaží v co největší míře shrnout potřeby zaměstnanců, co nejdokonaleji zmapovat všechny zdroje a realizovat nová výběrová řízení. V oblasti řízení je nutné dbát na dodržování plánovaného počtu zaměstnanců, na správný výběr zaměstnanců a jejich bezproblémovou a rychlou adaptaci. Dále je nutné zvolit vhodné kompetence a organizaci práce tak, aby byli zaměstnanci v co největší míře motivováni a dle svých výkonů adekvátně

odměňování a mohli postoupit v kariérním růstu. V rámci rozvoje se plánují profesní školení, vzdělávání v oblasti kvality a environmentálního systému, školení zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v rámci zákonných školení. Snahou je, aby všichni zaměstnanci splňovali požadovanou kvalifikaci a tuto si dle stanovených zásad udržovali a dále zvyšovali. Dbá se na rozvoj komunikace mezi zaměstnanci na různých stupních úrovně. V oblasti partnerství je zajištěna spolupráce s odborovými organizacemi, s dalšími společnostmi, s technickými středními a vysokými školami. Samozřejmostí je evidence údajů o zaměstnancích, evidence docházky a přesčasové práce, spolupráce s Úřady práce, Okresní správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, zpracování statistických výkazů, přehledů a materiálů o personálních činnostech.

Úsek personálního rozvoje se věnuje vzdělávání všech skupin zaměstnanců, tedy od výrobních zaměstnanců až po zaměstnance v řídicí funkci. Při své práci vychází z personální strategie, která je plánována vždy v pětiletém horizontu a je v souladu s cíli, které byly vedením podniku vytýčeny v podnikatelské strategii a plánu technického rozvoje TŽ. Na tyto dokumenty navazuje Plán vzdělávání.

K hlavním cílům patří rozvoj intelektuálního kapitálu, ten zahrnuje vědomosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti. Rozvíjení tohoto kapitálu vede ke zvyšování kvalifikace, schopností a znalostí zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Systém přípravy a motivace zaměstnanců je rozvíjen tak, aby byly pokryty potřeby všech stávajících i připravovaných projektů rozvoje se současným zamezením nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců. Tyto cíle jsou dosahovány nejen restrukturalizací profesního složení a redukcí pracovních míst, ale také zvýšenými nároky na finalizaci výrobků, pokračujícími strukturálními změnami a zabezpečováním nových projektů, které se v Třineckých železárnách připravují. Všechny tyto změny by se měly promítnout v kvalifikační struktuře zaměstnanců. Postupně by měl klesat podíl zaměstnanců se základním vzděláním a vyučením a naopak by měla růst kategorie zaměstnanců se středoškolským a vysokoškolským vzděláním (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

4.2 Postup při zajišťování vzdělávání v TŽ

Potřeba vzdělávání vyplývá zejména z kvalifikačních deficitů zaměstnanců. Personalista úseku personálního rozvoje zavede požadavky na vzdělávání prostřednictvím aplikace Vzdělávací akce – požadavky na vzdělávací akce do systému Lotus Notes a příslušný vedoucí odborného úseku stanoví prioritu pro odstraňování těchto deficitů a provede

schválení nebo neschválení těchto požadavků. Následně se toto sdělení vrací k vedoucímu úseku personálního rozvoje, který uloží zaměstnanci doplnění kvalifikačního deficitu navrženou formou vzdělání. Po absolvování vzdělávací akce navádí personalista úseku personálního rozvoje tento údaj zaměstnance do modulu systému SAP R/3 HR pro řešení problematiky lidských zdrojů. Od roku 2015 je tato aplikace propojena s aplikací Firemní akademie. Ukázka je uvedena v **Příloze č. 5** (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

4.2.1 Plánování vzdělávání v TŽ

Vzdělávání je řízeno a koordinováno úsekem personální práce a odměňování, který vychází z následující legislativy: TOP TŽ – 30/01 Proces lidské zdroje, TOP TŽ – 18/01 Vzdělávání zaměstnanců, PPo TŽ – PP – 18/01 Realizace vzdělávání. Vstupem pro plánování vzdělávání jsou:

- podnikatelský program TŽ,
- kvalifikační deficity u zaměstnance (představuje rozdíl mezi kvalifikačními požadavky pracovního místa, na které je zaměstnanec zařazen a skutečně dosaženou kvalifikací zaměstnance) a kvalifikace na jméno (kvalifikační požadavky povinné pro zastupování, které jsou u zaměstnance požadovány nad rámec plnění požadavků na pracovní místo a kvalifikační požadavky pro zodpovědné osoby, které jsou u zaměstnance požadovány na základě pověření k výkonu určité činnosti),
- závěry z hodnocení zaměstnanců,
- požadavky jednotlivých odborných úseků,
- aktuální potřeby TŽ.

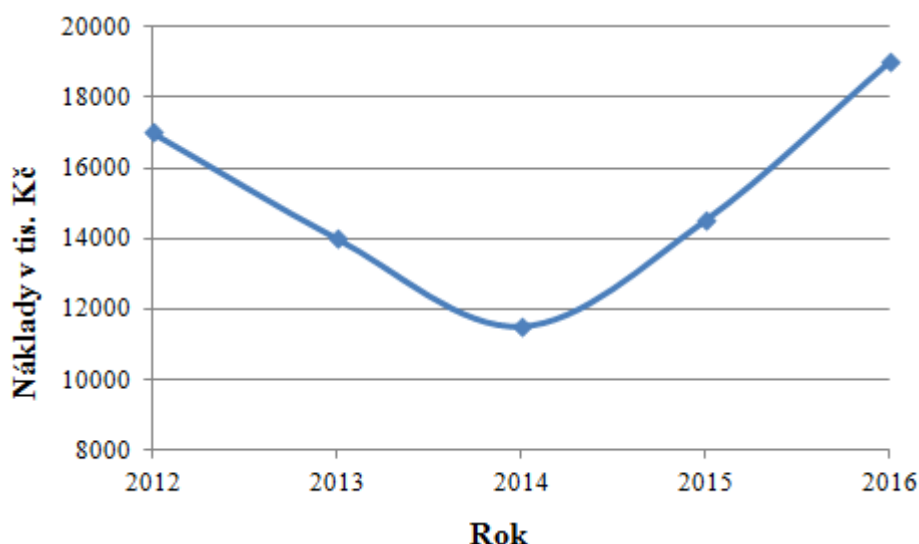
Výstupem je Plán vzdělávání, který je zpracováván každoročně a je schvalován na zasedání vedení a je součástí materiálu Vyhodnocení vzdělávání na konkrétní rok. Pro vzdělávání na pracovišti zpracovává vedoucí jednotlivých odborných úseků Plán školení QMS a EMS na konkrétní rok a Plán technologických školení na konkrétní rok a oba tyto plány jsou součástí materiálu Plánu zlepšování kvality a Plánu vzdělávání v oblasti kvality a environmentálního systému na konkrétní rok.

Možnost zvýšení kvalifikace v rámci vzdělávání probíhá na základě hodnotícího pohovoru mezi hodnotitelem (přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec, což může být odborný ředitel, ředitel závodu, zástupce ředitele závodu, vedoucí provozu, zástupce vedoucího

provozu, vedoucí střediska, mistr, vedoucí odboru, vedoucí oddělení) a hodnoceným zaměstnancem o jeho dosažených pracovních výsledcích, o jeho kvalifikaci a další perspektivě. Pro stanovení kvalifikačních požadavků v podniku je stanoven garant. Jde o odborníka, který vychází z technicko - organizačního pokynu a spoluzodpovídá za stanovení obsahu, rozsahu a periody u jednotlivých vzdělávacích kurzů, podílí se na tvorbě nebo změnách pravidel pro stanovení kvalifikačních požadavků a nastavení parametrů pro výběr (sub)dodavatelů vzdělávacích akcí. Ke každému kurzu je přiřazen jeden garant. Ukázka aplikace požadavků na vzdělávací akce je přiložena v **Příloze č. 6**.

Z následujícího grafu na **Obr. 4.2** je vidět, že pro tento rok je plánováno do vzdělávání investovat více finančních prostředků. To je způsobeno zvýšeným počtem přijatých zaměstnanců (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

Obr. 4.2 – Náklady podniku na vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

4.2.2 Realizace vzdělávání

Vstupem je Plán vzdělávání na konkrétní rok a aktuální požadavky na vzdělávání jednotlivých odborných úseků. Vzdělávací akce jsou zajišťovány v souladu s obsahem a rozsahem kvalifikačních požadavků, za jejichž stanovení odpovídá pověřený garant ve spolupráci s úsekem organizačního rozvoje pro stanovení kvalifikačních požadavků.

Vzdělávání je zajišťováno formou vzdělávání na pracovišti, které zajišťují pověření zaměstnanci TŽ nebo prostřednictvím dodavatelů vzdělávacích služeb. Za kvalitu vzdělávání na pracovišti odpovídají jednotliví vedoucí odborných úseků. Za vzdělávání prostřednictvím dodavatelů vzdělávacích služeb nese odpovědnost úsek personální práce a odměňování.

Personalista pro personální rozvoj na základě uzavřených smluv o poskytování služeb v oblasti vzdělávání provede výběr dodavatelů pro jednotlivé vzdělávací akce. Výstupem realizace vzdělávání je získaná kvalifikace.

Mezi dodavatele vzdělávacích akcí, s kterými je uzavřena smlouva o poskytování služeb v oblasti vzdělávání, patří:

1) Střední odborná škola Třineckých železáren (SOŠ TŽ) pro TŽ zajišťuje profesní a certifikační přípravu, vybraná počítačová školení, školení k Systému kvality a EMS, speciální přípravu absolventů VŠ, různé druhy svařování ve vlastní Svářečské škole, konference, semináře a workshopy. Zde jsou uvedeny příklady vzdělávacích akcí:

- svařování elektrickým obloukem,
- práce ve výškách,
- kurz jiskřičů,
- školení 1. pomoci (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

2) Společnost Trisia a. s. vznikla v roce 1996 a pro TŽ zajišťuje vzdělávání v oblasti manažerských kompetencí, jazykových kurzů, právní a ekonomické minimum, komunikační dovednosti, time management, vybrané kurzy řidičů a vybrané počítačové kurzy. Školení jsou vhodné zejména pro manažery, mistry, personalisty a pracovníky specializovaných útvarů [12]. Zde jsou uvedeny příklady vzdělávacích akcí:

- program Lotus Notes,
- školení řidičů,
- školení řidičů referentských vozidel,
- mistr budoucí prosperity,
- manažer budoucí prosperity (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

3) Společnost Enviform a. s. vznikla v roce 1999. Primárně nabízí školení v oblasti BOZP a požární ochrany. Pro TŽ zajišťuje školení obsluhy plynových zařízení a tlakových nádob, školení záchranářských a údržbářských protiplynových čet, školení provozních techniků vázacích prostředků a provozních techniků zdvihacích zařízení, profesní školení a školení k systému Kvality a EMS [2]. Zde jsou uvedeny příklady vzdělávacích akcí:

- vstupní školení do areálu TŽ, kde je průběh školení následující: QMS, EMS, Společenská zodpovědnost, Prevence závažných havárií, Požární ochrana, Povolování vstupu, Ostraha objektů a majetku TŽ, Systém řízení BOZ, Úvodní školení BOZ,
- školení obsluhy plynových zařízení,

- školení obsluhy tlakových nádob,
- řízení motorových manipulačních vozíků.

Vzdělávání v nějaké formě se účastní každoročně všichni zaměstnanci. Vzdelávání na pracovišti má za úkol zajistit optimální připravenost zaměstnanců k zabezpečení plynulosti procesů probíhajících na jednotlivých pracovištích. Vzdelávání je především zaměřeno na aktuální problematiku pracoviště, školení k QMS a EMS, školení vyplývající ze specifických požadavků zákazníka, technologická školení, bezpečnostní školení, školení o požární ochraně, profesní školení, školení v oblasti prevence závažných havárií, vzdělávání TOP managementu, finanční gramotnost - pro nově přijaté zaměstnance. Vzdělávací akce můžeme rozčlenit do následujících skupin:

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

Řešení problematiky bezpečnosti a ochrany zdraví patří k důležitým úkolům v Třineckých železárnách. Jsou přijímána taková opatření a rozhodnutí, díky nimž podnik v posledních letech dosahuje minimum pracovních úrazů. Systém výchovy zaměstnanců k BOZ je zajišťován:

- vstupním školením, které poskytuje účastníkovi mimo jiné základní informace o TŽ, organizační struktuře, výrobním programu, koncepci integrovaného systému QMS, EMS a CSR, prevenci závažných havárií, organizaci zabezpečení požární ochrany, systému řízení BOZ, povolování vstupů, informace o právních a ostatních předpisech k problematice BOZ a základních zásadách a prevenci z pohledu BOZ. Toto školení musí absolvovat všichni nově přijatí zaměstnanci ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Časový rozsah vstupního školení činí 5 hodin. Získané znalosti jsou ověřovány ústním pohovorem. Po ukončení vstupního školení obdrží účastník potvrzení o absolvování, které je platné tři roky,
- vstupní instruktáží a praktickým zácvikem na pracovišti, kde cílem je řádné seznámení zaměstnance s konkrétními podmínkami a požadavky BOZ na pracovišti, na kterém bude vykonávat svou pracovní činnost. Součástí instruktáže je seznámení zaměstnance s postupem výroby, zakázanými a nebezpečnými místy, s riziky poškození zdraví na pracovišti, předpisy a pokyny BOZ, návody k obsluze strojů a zařízení apod. Tuto instruktáž provádí přímý nadřízený v den nástupu nově přijatého zaměstnance na pracoviště. Po absolvování instruktáže jsou zaměstnanci zařazeni k praktickému zácviku. Délku zácviku a osobu, ke které je zaměstnanec zařazen k praktickému zácviku určuje vedoucí

zaměstnanec, a to dle druhu prováděné práce, technologie, strojů, předchozí praxe apod. Instruktaž a praktický zácvik jsou ukončeny zkouškou,

- periodickým školením a instruktáží na pracovištích, kde cílem je udržení a prohlubování úrovně znalostí v oblasti BOZ v souladu s platnými právními předpisy. Školení a instruktáže provádí přímý nadřízený pracovník minimálně dvakrát ročně, na základě osnovy školení odsouhlasené dodavatelem. V této osnově je uvedena obsahová náplň, periodicita školení, určení zaměstnanců, pro které je školení závazné a časová platnost osnovy. Obsahovou náplň tvoří informace o systému řízení BOZ v podniku, programech BOZ daného organizačního útvaru, periodické seznámení zaměstnanců s riziky poškození zdraví, návody k obsluze strojů, a školení první pomoci,
- periodickým školením pro vybrané profese, které absolvují vybrané profese např. jeřábníci, vazači břemen, svářeči kovů, řidiči dopravních prostředků, obsluhy plynových zařízení apod. Podrobná pravidla stanoví předpis TOP TŽ-18/01,
- mimořádnými školeními, která provádí vedoucí zaměstnanci zejména při změně pracovních úkolů, pracoviště, pracovních prostředků, technologie, strojů, při změně nebo zavedení nových bezpečnostních předpisů a pokynů, při provádění mimořádných prací nebo zvláště nebezpečných prací a jako poučení po vzniku pracovního úrazu, nehody nebo i skoro nehody,
- školeními pro nově jmenované a pověřené vedoucí zaměstnance, kde je cílem poskytnout všem novým vedoucím zaměstnancům na všech stupních řízení informace o systému řízení BOZP a prohloubit jejich znalosti v této oblasti. Vedoucí zaměstnanci musí toto školení absolvovat v nejbližším možném termínu a složit z obsahu školení zkoušku.

Časový rozsah těchto školení je 8 hodin. Ověřování znalostí a provádění periodických zkoušek ze znalostí předpisů BOZ je prováděno formou ústního pohovoru, popřípadě formou testu. Pokud je u zkoušek zjištěna odpovídající úroveň znalostí, je zkouška hodnocena stupněm „prospěl“. Pokud zaměstnanec neuspěje, je povinen absolvovat opakované přeškolení, kterému neporozuměl. Následně absolvuje opakované přezkoušení. Zkoušky jsou rozděleny na zkoušky vedoucích zaměstnanců a zkoušky ostatních zaměstnanců. U obou je perioda 3 roky. Nevykonání zkoušky se považuje za nesplnění kvalifikačních předpokladů.

Certifikovaná příprava

Certifikovanou přípravu zajišťuje personalista personálního rozvoje u smluvních

dodavatelů. Jde o následující druhy přípravy: studium MBA, certifikovaný účetní, certifikovaný auditor a certifikovaný controller.

Manažerská příprava

Manažerskou přípravu zajišťuje vedoucí personálního rozvoje u smluvních dodavatelů. Vzdělávací akce jsou uvedené v systému TŽ v části Řídící činnosti. Jde například o tyto vzdělávací akce: Zvyšování výkonnosti a rozvoj firmy z pohledu chování zaměstnanců, Efektivní komunikace - verbální a neverbální, Asertivní jednání a zvládání konfliktních situací, Time management - efektivní využití času a zvládání stresu v pracovním procesu, Efektivní vedení porad, Hodnocení pracovníků, Vedení hodnotícího pohovoru, Jak zlepšit komunikaci ve firmě, Leadership - efektivní styl vedení lidí, Motivace lidí, Osobní rozvoj, Prezentační dovednosti aneb jak profesionálně prezentovat, Řešení konfliktů, Týmová práce, Balanced scorecard, Management změn, Metody sebehodnocení, Nástroje procesního řízení, Projektový management a Strategické řízení.

Jazyková příprava

Jazykovou přípravu zajišťuje vedoucí personálního rozvoje u smluvních dodavatelů. Vzdělávací akce jsou uvedené v systému TŽ v části Jazyky dle EU. Jde o vzdělávání v anglickém, německém nebo ruském jazyce. Kurzy jsou rozděleny dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, který rozděluje účastníky kurzu do tří základních úrovní, A (začátečník), B (nezávislý), C (způsobilý), z nichž každá úroveň je dále rozdělena na dvě části: A1, A2, B1, B2, C1, C2.

Počítačová příprava

Počítačovou přípravu zajišťuje vedoucí personálního rozvoje u smluvních dodavatelů. Vzdělávací akce jsou uvedené v systému TŽ v části Počítače – jde o vzdělávání MS Office.

Vzdělávání k QMS a EMS

Tento druh vzdělávání vychází z Plánu školení QMS a EMS na konkrétní rok a Plánu technologických školení na konkrétní rok. Jde o vzdělávací akce prováděné pro naplnění požadavků norem řad ČSN EN ISO 9001 a 14001 a ISO/TS 16949. Konkrétní vzdělávací akce jsou uvedené v systému TŽ v části Systém kvality a EMS a v části Výkon profese - nedestruktivní zkoušení. Pro jednotlivé školení je stanoven realizátor, který zodpovídá za provedení záznamů ze školení a za předání k uložení v příslušných příručních registraturách. Ukázka Plánu školení QMS a EMS za rok 2015 je uvedena v **Příloze č. 7** a ukázka Plánu technologických školení za rok 2015 je uvedena v **Příloze č. 8**.

Profesní příprava

Jde o obsahově nejrozsáhlejší druh přípravy, která je zajištěna u smluvních dodavatelů na základě vystavených požadavků. Jde o tyto přípravy:

- profesní příprava obsluh zdvihacích zařízení,
- profesní příprava obsluh plynových zařízení,
- profesní příprava obsluh tlakových nádob,
- profesní příprava obsluh motorových vozíků,
- profesní příprava svářečů (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

4.2.3. Efektivita vzdělávacích akcí

Efektivitu vzdělávání můžeme dělit na didaktickou a praktickou. Didaktická efektivita zjišťuje míru osvojení nových znalostí a dovedností účastníky vzdělávacích akcí. Zjišťuje a hodnotí ji vždy realizátor vzdělávací akce a zjištěné skutečnosti slouží pro klasifikaci a pro případné vystavení osvědčení či průkazu. K hodnocení se používá ústní zkouška, písemná zkouška, praktická zkouška nebo hodnotící workshop (pouze u vybraných vzdělávacích akcí). Praktická efektivita zjišťuje kvalitativní změny pracovního chování účastníka vzdělávací akce. Vyhodnocení se provádí v rámci pravidelného ročního hodnocení, kde hodnotitel posuzuje dopad absolvovaných vzdělávacích akcí na pracovní výkon, kvalitu práce a odbornou připravenost zaměstnance. Hodnotí se efekt vzdělávacích akcí, které zaměstnanec absolvoval v průběhu celého hodnoceného období. Efektivita vzdělávání je součástí hodnotícího pohovoru.

U vybraných vzdělávacích akcí při zvyšování a prohlubování kvalifikace může vedoucí úseku Personální práce a odměňování se souhlasem příslušného vedoucího odborného úseku uzavřít se zaměstnancem kvalifikační dohodu, ve které se zaměstnanec zaváže, že po úspěšném absolvování vzdělávací akce setrvá v pracovním poměru dohodnutou dobu (max. 5 let).

Vzdělávací akce jsou rozčleněny na manažerskou, jazykovou, odbornou profesní, počítačovou, certifikovanou přípravu, konference, semináře a workshopy. Každá skupina je hodnocena samostatně pomocí pětibodové hodnotící stupnice, ve které číslo 1 představuje velmi pozitivní efekt vzdělávacích akcí, číslo 5 minimální (žádný) efekt vzdělávacích akcí. Při vyhodnocení, kde se objevují čísla 1 až 3, může hodnotitel uvést komentář, avšak u hodnocení čísla 4 a 5 musí hodnotitel uvést zdůvodnění a připomínky ke vzdělávací akci. Na základě všech vyhodnocení je zpracováno celkové vyhodnocení efektivy za TŽ

s případnými návrhy úprav pro vzdělávací akce.

Při hodnocení dodavatelů vzdělávacích aktivit (Střední odborná škola Třineckých železáren, společnost Trisia, a. s. a společnost Envi-form a. s.) se berou v úvahu tři hodnotící kritéria: hodnocení kvality – četnost vad, dodržení termínů a způsob jednání dodavatelů. Každé kritérium je hodnoceno maximálně 80 body.

Hodnocení kvality provádí účastníci vzdělávacích akcí formou dotazníků, ve kterých se vyjadřují ke spokojenosti se zajišťovanými vzdělávacími akcemi. Ukázka dotazníku je uvedena v **Příloze č. 9**. Podle vypočteného průměrného celkového hodnocení jsou body za kvalitu snižovány. Příklad je uveden v **Tab. 4.2** (Převzato dle interních materiálů TŽ a.s., 2015).

Tab. 4. 2 – Hodnocení kvality vzdělávací akce

průměrné hodnocení	počet bodů, které se odečtou z 80
1,01 až 1,05	3
1,06 až 1,10	5
1,11 až 1,15	8
1,16 až 1,20	10
1,21 až 1,25	13
1,26 až 1,30	15

Za každé další snížení průměrného hodnocení o 0,1 se odečítá 1 bod.

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a.s., vlastní zpracování

Dodržení termínů se vyhodnocuje podle dodržení termínů realizace vzdělávací akce stanovených na základě požadavků TŽ s jednotlivými dodavateli vzdělávacích služeb. Pokud se vzdělávací akce ve stanoveném termínu neuskuteční a důvodná změna termínu nebude předem s personálním rozvojem TŽ projednána a schválena, bude za každé takovéto nedodržení termínu odečteno 5 bodů.

Způsob jednání dodavatelů zahrnuje dodržování smlouvy a možné reakce na mimořádné požadavky. Za každou odchylku od ustanovení smlouvy nebo za neodůvodněné nezrealizování vzdělávací akce, které byly požadované TŽ, bude sníženo hodnocení způsobu jednání dodavatele vzdělávacích služeb o 5 bodů (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

4.1.3 Možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

System programu vzdělávání v Třineckých železárnách zahrnuje mnoho etap:

Spolupráce se školami

Třinecké železářny kladou důraz nejen na další rozvoj vlastních zaměstnanců, ale také na přijímání mladých kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou mít patřičné odborné znalosti. Vlivem nepříznivého demografického vývoje a malého zájmu mladé generace o technické obory, došlo k nedostatku kvalifikovaných pracovních sil, a proto byl vytvořen program, který poukazuje na perspektivní vyhlídky zaměstnání v Třineckých železárnách. Tento program byl spuštěn pod názvem „Společně pro příští generace“. Daný program uskutečňuje spolupráci se školami všech stupňů.

Třinecké železářny začaly naplňovat svou vizi tím, že byla zřízena firemní školka. Zde se snaží, aby děti měly již od mala povědomí o technickém myšlení. TŽ financují předškolní pomůcky na bázi LEGO, Merkur, Mladý technik, a to z důvodu rozvíjení základů polytechnické výchovy. Dále TŽ vytvářejí pomůcky v programu „Jak se co dělá“ nebo „Jak vznikají a z čeho jsou“. V rámci těchto programů jsou zhotoveny věci, s kterými se děti setkávají v běžném životě, například mobilní telefony a auta.

Se základními školami probíhá spolupráce v podobě různých forem sponzorství a v pomoci při výběru povolání. Třinecké železářny u dětí vytváří povědomí o hutnictví a to formou přednášek a exkurzí a podílí se na pořádání akce „Dny otevřených dveří“ pro žáky 9. tříd a jejich rodiče. Podnik také podporuje regionální soutěže pro talentované žáky v technických předmětech - matematika, fyzika a chemie.

Spolupráce s vybranými středními školami je zaměřena zejména na podporu výuky technických oborů a zvýšení kvality studia. V radách středních škol (SOŠ Třineckých železáren, SPŠ obchodní akademie Frýdek - Místek, SPŠ Karviná, SOŠ a SOU podnikání a služeb Jablunkov, Gymnázium Třinec) je členství zástupců TŽ. Studenti mají možnost získání finančních příspěvků na dopravu v případě, že do školy dojíždějí. Školám jsou poskytovány příspěvky na učební pomůcky, sportovní a kulturní aktivity. Pro studenty je vyhlášena soutěž „Regionální talent“, kde v roce 2016 jde již o 13. ročník.

Dalším krokem pro získání kvalifikovaných zaměstnanců bylo zřízení Soukromé střední školy Třineckých železáren, která vznikla 1. září 2009. Nyní jde o Střední odbornou školu Třineckých železáren - SOŠ TŽ, neboť přebrala činnost Střední školy, Třinec – Kanada. Studium je bezplatné a studentům vybraných oborů nabízejí firmy ve skupině Třinecké železářny – Moravia Steel finanční příspěvky na školní pomůcky, sportovní a společenské

aktivity a absolventům garantují zaměstnání. Třinecké železářny se podílejí na tvorbě obsahu školních vzdělávacích programů, na projektech školy, pro studenty zajišťují exkurze a odborné praxe, pro učitele odborných předmětů organizují odborné stáže. Pro žáky jsou organizovány prázdninové brigády v TŽ. Aby studium žáků bylo co nejlepší, je ve škole uplatněn bodovací kreditní systém, který žákům umožňuje po dosažení určitého počtu kreditních bodů a úspěšném absolvování školy zaměstnání přímo v Třineckých železárnách bez výběrového řízení. Kreditní body mohou žáci získat za prospěch, závěrečnou zkoušku, odborný výcvik, soutěže a reprezentaci školy. Žák však může také ztratit kreditní body, a to za špatné chování, nedodržování zásad BOZ a další přestupky vůči školnímu řádu (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

Škola byla zřízena se záměrem připravení odborníků s ohledem na potřeby TŽ, zajištění plynulé generační obměny v TŽ a současně zmírnění dopadu negativního demografického vývoje v regionu, získání mladých kvalitně připravených zaměstnanců v technických oborech. Na škole studuje ve školním roce 2015/2016 více než 700 žáků a výuka probíhá v těchto 3 - letých nebo 4 - letých technických oborech: Hutník operátor, Hutník, Mechanik strojů a zařízení, Strojní mechanik, Mechanik elektrotechnik, Elektrikář-silnoproud, Mechanik seřizovač, Elektrotechnika, Obráběč kovů, Slévač, Strojírenské práce, Provozní technika (dálkové studium) [11].

Žáci školy své získané teoretické znalosti aplikují v provozech TŽ, kde probíhá odborný výcvik, který je rozdělen na skupinový a individuální. Tím vzniká úzká spolupráce žák - mistr odborného výcviku - instruktor na provoze. Žáci posledních ročníků jsou cíleně rozmísťováni na jednotlivá pracoviště s návazností na jejich budoucí zaměstnání. Tyto své teoretické a praktické znalosti si mohou žáci ověřit v soutěži Olympijské hry řemesel (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

Jde o náborovou akci, která má zpopularizovat černá řemesla mezi žáky středních škol v Moravskoslezském kraji, propojit vzdělávací instituce s podniky, které působí v těžební oblasti průmyslu, a tím podpořit žáky středních škol v procesu rozhodování se o své profesní budoucnosti. Soutěže se zúčastnilo 18 středních odborných škol z České republiky, ale také ze Slovenska, Polska, Maďarska, Rakouska, Německa a Ukrajiny [10].

Podnik také spolupracuje s Vysokou školou báňskou v Ostravě a Vysokým učením technickým v Brně. Studenti technických oborů se zaměřením na strojírenství, elektrotechniku a hutnictví mohou získat podnikové stipendium a to měsíční dle dosaženého průměru v daném roce nebo ve formě ročníkové odměny, nabídku práce ve formě brigády,

stáže nebo praxe, mohou se účastnit exkurzí, které by jim měly usnadnit volbu další specializace, mají možnost účastnit se workshopů organizovaných firmou, mohou požádat o pomoc při zadávání a zpracování bakalářských a diplomových prací, je jim zasílán týdeník Třinecký hutník, jenž je zdrojem informací a zároveň je může motivovat k publikační činnosti a v neposlední řadě mohou vykonávat práci stínování manažerů. Také je jim umožněno zapojení do výzkumu a vývoje (pro Třinecké železářny a. s., Materiálový a metalurgický výzkum, s. r. o., Výzkumný ústav hutnictví železa a. s.). Od této spolupráce si podnik slibuje získání mladých a vzdělaných pracovníků pro zajištění plynulé generační obměny.

Středisko nástupní praxe

V roce 2002 bylo v Třineckých železárnách zřízeno Středisko nástupní praxe, které je zaměřeno na počáteční adaptaci absolventů vysokých škol. V rámci tohoto programu se absolventi seznamují s jednotlivými provozy, organizační a firemní strukturou Třineckých železáren. V tomto období si mohou ověřit své teoretické znalosti v praxi při řešení konkrétních úkolů na vybraných provozech a úsecích podniku. Nejprve je absolvována příprava obecná, pak následuje specializovaná část. Skupině absolventů jsou přidělováni mentoři, kteří jim pomáhají radou nebo ukázkou a zároveň hodnotí přístup a plnění úkolů praktikantů. Délka programu je 10 měsíců, zpravidla od září do června. V případě potřeby je ovšem možný mimořádný vstup. Toto vzdělávání je ukončeno celkovým zhodnocením, na základě kterého má účastník následně možnost získání pracovní smlouvy a dalšího profesního růstu (Převzato dle interních materiálů TŽ a.s, 2015).

Za období 2010 - 2014 se Střediska nástupní praxe zúčastnilo 66 absolventů, v TŽ jich zůstalo 54 a v rámci společností ve skupině TŽ – MS získalo práci 8 absolventů. Pouze dva odešli [16].

Studium při zaměstnání

TŽ podporují své zaměstnance, kteří se rozhodli doplnit své vzdělání studiem vysoké školy na vybraných technických oborech – Hornictví a hornická geologie, Hutnictví a slévárenství, Strojírenství a strojírenská výroba, Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní technika, Speciální a interdisciplinární technické obory. Během tohoto studia jsou poskytnuty studijní úlevy v plném rozsahu dle zákoníku práce.

Příprava personálních náhrad

Personální náhrada je v Třineckých železárnách nazýván takový zaměstnanec, který je

připravován na klíčovou pracovní pozici z důvodu nepřítomnosti jiného zaměstnance zařazeného na klíčovou pracovní pozici, při přemístění klíčového zaměstnance na jinou pozici nebo v důsledku organizační změny. Tato pozice může být okamžitá, tzn. zaměstnanec je schopen zastávat ihned klíčové pracovní místo nebo střednědobá, kdy zaměstnanec musí být připravován na dané pracovní místo. Pro tuto pozici jsou vybíráni takoví zaměstnanci, kteří mají předpoklady rozvíjet své schopnosti tak, aby v určitém časovém horizontu byli schopni zajistit kontinuitu prováděných činností. K přípravě je využíváno školení, samostudium, krátkodobé stáže, rotace či stínování. Práce s personálními náhradami probíhá neustále, neboť je potřeba aktuálně reagovat na změny v organizační a personální struktuře.

Práce s talenty

Talentem je označen zaměstnanec, který má v dlouhodobém horizontu vysoký přínos pro podnik. Toto vzdělávání probíhá v Assessment centru, které vzniklo v roce 2004. Zde se mapuje pracovní a rozvojový potenciál zaměstnanců, kteří jsou vybráni vedoucími pracovníky. Na začátku je individuální představení, které slouží ke zjištění osobních cílů účastníka, pak následují individuální a týmové úkoly, psychodiagnostika, která odhalí psychickou kondici účastníka. Následně probíhá hodnocení a na jeho základě jsou zpracovány individuální zprávy, ve kterých je zhodnocen potenciál zaměstnance z hlediska rozvojových potřeb a vedení lidí. Výsledkem je posunutí v kariérním řádu na manažerskou či jinou vyšší pozici v podnikové struktuře.

Firemní akademie

Byla založena v roce 2012, za účelem zefektivnění systému vzdělávání Talentům. Své znalosti a zkušenosti jim předávají manažeři a odborníci prostřednictvím sdíleného učení – tzv. we - learning, který předpokládá intenzivnější využívání znalostního kapitálu vlastních zaměstnanců a vzájemnou interakci různých skupin zaměstnanců. Byla také vytvořena aplikace Firemní akademie a to pro zajištění sdíleného učení a realizaci školení interními lektory, čím dojde k propojení této aplikace se systémem SAP, což má za následek větší flexibilitu při zajišťování vzdělávacích akcí, intenzivnější využívání vědomostní kapacity zaměstnanců, širší zapojení zaměstnanců jako interních lektorů do procesu udržení a rozvoje kvalifikační úrovně v podniku, výměnu zkušeností a rozvoj vzájemného dialogu napříč podnikem. Ukázka této aplikace je v **Příloze č. 10** (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

Národní soustava kvalifikací

Představuje registr profesních kvalifikací, které existují na pracovním trhu v ČR a umožňuje zájemcům získat celostátně uznávané osvědčení o jejich profesní kvalifikaci [9]. Na jeho tvorbě se podílí také Třinecké železářny. Osvědčení je možné získat po absolvování státem garantovaných kurzů. Tyto kurzy zajišťuje také Střední odborná škola Třineckých železáren, ve které si může zaměstnanec doplnit chybějící teoretické znalosti v kurzech, které mají rozsah 150 až 200 hodin a zájemci po absolvování kurzu získají potřebné osvědčení. Tím, že se Třinecké železářny zapojily do tohoto programu, umožnily svým zaměstnancům zlepšit jejich možnosti, zvýšit jejich finanční ohodnocení a zvýhodnit jejich pozici na trhu práce. Výhodou pro podnik je, že mohou v rámci řízení lidských zdrojů lépe optimalizovat profesní skladbu svých zaměstnanců [17].

4.1.4 Ukázky realizovaných vzdělávacích akcí

V Třineckých železárnách je realizováno mnoho vzdělávacích aktivit, proto není možné zmínit se o všech. **První ukázkou** je projekt **Můj werk**, který ve školním roce 2014/2015 pro celkem 716 dětí z 35 sedmých tříd z regionu připravily Třinecké železářny. Jde o interaktivní výuku, která má dětem přiblížit nejen práci v železárnách, které jsou největším výrobcem oceli v republice, ale ukázat, že jde o moderní společnost, která je řízena počítači. Děti nahlédly do některých provozů výroby a ty provozy, které byly z hlediska bezpečnosti náročnější, shlédly na video ukázkách. Exkurze i videa byly doplněny jednoduchým odborným výkladem. Součástí projektu byly vědomostní soutěže, které absolvovaly čtyřčlenná družstva. Jedna část projektu byla zaměřena na vytvoření návrhu reklamního plakátu na nábor zaměstnanců do TŽ. Žáci se měli vžít do role pracovníků reklamní agentury, kteří vytvářejí plakát nebo billboard pro Třinecké železářny, neboť železářny hledají nové zaměstnance [23].

V této ukázce nejde o typické vzdělávání zaměstnanců TŽ, ale ti zaměstnanci, kteří se podíleli na realizaci tohoto projektu, se museli sami vzdělávat, aby byli schopni žákům připravit podklady a úkoly v rámci projektu a jednoduše představit TŽ a vyvolat v nich pozitivní pohled na práci v železárnách. Jde o dobrý tah železáren, najít v žácích základních škol z regionu potenciální studenty na střední škole Třineckých železáren a následně budoucí zaměstnance.

Druhou ukázkou je vzdělávání ve Svářečské škole, která je součástí Střední odborné školy Třineckých železáren. V této škole je zajištěno vzdělávání v kurzech, které se skládají z teoretické a praktické části a jsou ukončeny zkouškou dle ISO EN 9606-1 (dříve ČSN EN 287-1). Svářečská škola má svářečské technology, kteří odpovídají za úroveň teoretické a praktické přípravy, dále instruktory svařování, kteří vedou praktickou přípravu. O kurzech a vykonaných zkouškách vede svářečská škola evidenci a archivuje dokumenty o školení a zkoušení účastníků. Škola je vybavena samostatnou dílnu s pracovišti pro odborný výcvik a pro teoretickou přípravu má místnost s příslušnými metodickými a didaktickými vyučovacími pomůckami a zařízením. Ve svářecí škole se provádí základní kurzy, zaškolovací kurzy, a kurzy s úřednickou zkouškou.

Základní kurzy:

- ZK 311 1.1 – základní kurz svařování plamenem,
- ZK 111 1.1 – základní kurz svařování obloukem,
- ZK 135 1.1 – základní kurz svařování v ochranné atmosféře aktivního plynu tavící se elektrodou,
- ZK 141 8 – základní kurz svařování v ochranné atmosféře inertního plynu netavící se elektrodou, materiál - vysokolegované austenitické oceli.

První tři čísla představují označení zkoušky, další čísla představují použitý materiál při svařování (1.1 – nelegovaná a nízkolegovaná ocel, 8 – korozivzdorná austenitická ocel).

Termíny kurzů pro tento rok jsou:

11. 01. – 05. 02. 2016	15. 02. – 11. 03. 2016	21. 03. – 18. 04. 2016
25. 04. – 20. 05. 2016	30. 05. – 24. 06. 2016	11. 07. – 05. 08. 2016
12. 09. – 10. 10. 2016	17. 10. – 14. 11. 2016	21. 11. – 16. 12. 2016

Během absolvování kurzu musí být účastník seznámen jak s teoretickou částí, tak praktickou částí svařování. Délka kurzu je podle metody 3 - 4 týdny a rozsah hodin např. pro kurz ZK 111 1.1 – základní kurz svařování obloukem je následující: počet hodin teorie 40 a počet hodin praktického výcviku 128. Podmínkou pro přijetí do kurzu je dobrý zdravotní stav účastníka vzdělávání. Teoretická část probíhá v učebně, která je vybavena nástěnným projektorem, VHS a DVD přehrávačem, školní tabulí, studijními materiály, učebnicemi, videoprogramy a nástěnnými prospekty. Praktická část probíhá v samostatné dílně s nucenou filtrací, v oddělených pracovních boxech, ve kterých se nachází svářecí technika. Dílna je také vybavena strojní pilou, strojní a ruční brusku, ručními pákovými nůžkami a ostatními nutnými pracovními pomůckami – ocelový kartáč, svařovací kladívko. Při teoretickém

výcviku probíhá seznámení s pracovištěm, s bezpečností práce, se svářecí technikou, s materiálem potřebným ke svařování a na videozáznamech je možno sledovat druhy svarů a různé metody svařování. Během teoretické přípravy jsou procvičovány testové úlohy. Každému svářeči jsou poskytnuty před teoretickou částí základní ochranné pomůcky – svářečská kukla, ochranný oděv, zástěra a rukavice. V praktickém výcviku se provádí svařování na zkušebních vzorcích a poukazuje se na chyby, ke kterým by mohlo dojít. Na závěr kurzu musí být vykonána teoretická a praktická zkouška.

Teoretická zkouška se skládá z odborných znalostí technologie svařování, která je tvořena sadou testových otázek, které jsou sestaveny ze sedmi modulů: Svařovací zařízení – svařovací proces, Základní a přídavné materiály, Technologie svařování, Postupy svařování, Příprava svarových ploch a značení svarů, Vady a zkoušení svarů, Deformace a pnutí, Normy a předpisy – oprávnění svářeče. Zkouška trvá 30 minut a obsahuje 20 otázek, kde ke každé otázce jsou přiřazeny 3 odpovědi, ze kterých svářeč vybere a označí správnou. Zkouška se považuje za vyhovující, dosáhne-li svářeč 80% správných odpovědí. Dosáhne-li svářeč méně jak 60% správných odpovědí, považuje se zkouška za nevyhovující. Dosáhne-li svářeč 60 až 80% správných odpovědí, podrobí se ústní zkoušce se záznamem, která má prokázat potřebné znalosti.

U praktické zkoušky se posuzuje zručnost svářeče, svar na zkušebním vzorku, který musí být svařen v době, která odpovídá podmínkám pro svar daného typu a velikosti. Při zkoušce svařování elektrickým obloukem, svaří svářeč koutové svary na plechu v poloze PB (vodorovná šikmo shora) a v poloze PF (svislá nahoru) a tupé svary na plechu v poloze PA (vodorovná shora) a PF (svislá nahoru). Svařování se může provádět na plechu nebo na trubkách požadované tloušťky a průměru, které jsou z oceli, hliníku nebo mědi. Svary jsou následně kontrolovány vizuálně, zda nemají viditelné vady a vyhovují daným kritériím, následně se provedou mechanické zkoušky – prozářením/ultrazvukem, rozlomením a ohybem. Pokud svářeč splnil všechna kritéria, u zkoušky prospěl, pokud byly shledány nedostatky ve svarech, tak u praktické zkoušky nevyhověl. Pokud svářeč prospěl v obou částech zkoušky, obdrží doklad o vykonané zkoušce, který je potvrzen zkušebním orgánem a osvědčení o základní zkoušce a Průkaz odborné kvalifikace svářeče.

Pokud svářeč nevyhověl, má právo opakovat zkoušku 2 krát, vždy do tří měsíců od poslední zkoušky. Pokud nevyhověl z teorie, musí se v určitém termínu podrobit opakování teoretické zkoušky. Pokud nevyhověl z praktické části zkoušky, může zkoušku opakovat po přiměřeném zácviku ve svářečské škole v rozsahu, který určí zkušební orgán.

Druhou opakovací zkoušku musí účastník kurzu opakovat v celém rozsahu. Nevyhoví-li svářeč v celém rozsahu závěrečné zkoušky, musí pro získání požadované kvalifikace opakovat celý kurz. Ukázka Zprávy o zkouškách svářečů a ukázka Žádosti o vydání certifikátu svářeče je v **Příloze č. 11 a Příloze č. 12**.

Osvědčení o základním kurzu svařování platí dva roky ode dne, kdy byla zkouška vyhodnocena jako vyhovující. Platnost zkoušky lze prodloužit po doškolení a přezkoušení z bezpečnostních předpisů. Jde o periodické zkoušky, které trvají 2 dny. Svářeč obdrží Osvědčení o doškolení a přezkoušení do Průkazu odborné kvalifikace svářeče.

Periodické kurzy svařování:

- 111P 1 – svařování elektrickým obloukem – úřední zkouška,
- 111P 3 – svařování elektrickým obloukem – úřední zkouška,
- 111P 8 – svařování elektrickým obloukem – úřední zkouška,
- 111T 1 – svařování elektrickým obloukem – úřední zkouška,
- 111T 6 – svařování elektrickým obloukem – úřední zkouška,
- 135P 1 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 135P 3 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 135P 6 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 135P 8 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 135T 1 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 136P 3 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 136P 38 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141T 1 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141T 6 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141T 8 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141T 21 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141P 3 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 141P 8 – svařování v ochranné atmosféře – úřední zkouška,
- 311T 1 – svařování plamenem – úřední zkouška.

Termín přihlášení do těchto kurzů je dle aktuální volné kapacity dle stanoveného rozpisu termínů na daný rok.

Zaškolovací kurzy:

- ZP 111-1 – stehování elektrickým obloukem,

- ZP 111-2 – řezání elektrickým obloukem,
- ZP 135 1.1 – stehování v ochranné atmosféře,
- ZP 81-2kk – pálení kyslíkovým kopím,
- ZP 81-2 1.1 – řezání kyslíkem,
- ZP 15-2 – řezání plazmou.

Termíny kurzů pro tento rok jsou:

04. 01. – 08. 01. 2016	08. 02. – 12. 02. 2016	14. 03. – 18. 03. 2016
19. 04. – 22. 04. 2016	23. 05. – 27. 05. 2016	27. 06. – 01. 07. 2016
05. 09. - 09. 09. 2016	11. 10. – 14. 10. 2016	15. 11. – 18. 11. 2016

Délka trvání kurzu je podle metody 4 – 5 dní a rozsah hodin např. pro kurz ZP 111-1 – stehování elektrickým obloukem je následující: počet hodin teorie 8 a počet hodin praktického výcviku 32. Kurz je zakončen závěrečnou praktickou i písemnou zkouškou. Účastníci kurzu obdrží Průkaz odborné kvalifikace svářeče a Osvědčení o zaškolení s platností na 2 roky.

Do základních kurzů jsou přijímáni žáci školy 3. nebo 4. ročníku, noví zaměstnanci TŽ, kteří nemají svářečský průkaz nebo široká veřejnost, která má zájem o nabídku základních kurzů (přednost mají žáci a zaměstnanci TŽ). V roce 2015 absolvovalo základní kurz 216 svářečů, kde dva museli opakovat zkoušku (jeden teorii a druhý praxi).

Periodické kurzy absolvovali zaměstnanci TŽ, kteří potřebovali zápis do Průkazu odborné kvalifikace svářeče o prodloužení po doškolení a přezkoušení z bezpečnostních předpisů. Za rok 2015 o toto přezkoušení požádalo 188 svářečů a všichni zvládli teoretickou i praktickou zkoušku.

O zaškolovací kurzy mělo v roce 2015 zájem 202 svářečů z řad zaměstnanců TŽ i široké veřejnosti. Všichni v teoretickou i praktickou zkoušku vykonali v prvním termínu (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015 a dle interních materiálů Svářečské školy TŽ a. s.).

Třetí ukázkou je realizace jazykových kurzů pro zaměstnance TŽ, kteří mají požadavek na cizí jazyk stanovený ve svých popisech pracovních míst. Východiskem je Evropský referenční rámec pro cizí jazyky, podle kterého jsou stanoveny úrovně v popisu pracovního místa. Zaměstnanci jsou zařazováni podle aktuální úrovně do jazykových kurzů a jsou připravováni po dobu, než dosáhnou v popisu pracovního místa stanovenou úroveň. Jazykové kurzy jsou obvykle organizovány společností Trisia a. s. v rozsahu 100 hod./školní rok. V roce 2015 bylo vytvořeno 14 skupin. Počet účastníků v jednotlivých skupinách se

pohyboval od 3 do 13. Výuka probíhala klasickým způsobem, kde se střídalo procvičování gramatiky, čtení článků, konverzace, týmové aktivity a poslech. Na počátku hodiny lektor navodil dané probírané téma pomocí jednoduchých otázek, na které účastníci kurzu krátce odpověděli, nebo se ptal, co účastníci prožili během týdne. Následovala kontrola domácí přípravy, která byla různá – cvičení k procvičení gramatiky, poslech s otázkami, napsání krátké eseje na dané téma, na které dostal student od lektora pravidelnou a důkladnou zpětnou vazbu. V další části hodiny následovalo vysvětlení nové gramatiky s procvičením ve větách. Ve zbývajících částech hodiny dbal lektor na využití praktické stránky výuky tím, že používal výukové materiály, které vycházely z běžných každodenních situací, stejně tak jako autentická videa, texty a poslechy z internetu a samozřejmě bylo, že bylo věnováno dostatečné množství času aktivní komunikaci a párovým či skupinovým aktivitám. Na konci každého bloku byly znalosti ověřovány krátkým testem, který sloužil daným účastníkům k tomu, aby věděli, zda probíraná látka byla z jejich strany pochopena. Na závěr kurzu účastníci absolvovali test, kterým měli splnit stanovené kvalifikační podmínky pro své pracovní místo. Pokud test splní, postupují do kurzu vyšší úrovně. Ti, kteří v testu neprospěli, musí kurz opakovat. (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015). V **Tab. 4.3** je znázorněn počet účastníků v posledních letech.

Tab. 4.3 – Počet účastníků v jazykových kurzech

Rok	Počet účastníků
2012	108
2013	111
2014	119
2015	115

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

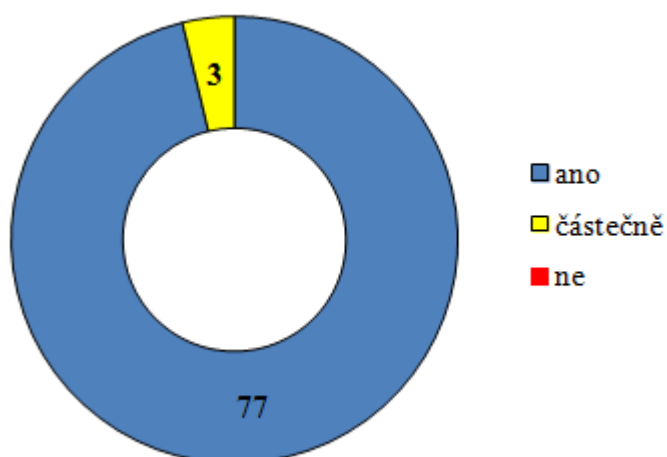
Pro absolventy kurzu jsem připravil dotazník, který měl jazykový kurz zhodnotit z jejich pohledu – viz **Příloha č. 13**, bohužel společnost Třinecké železářny mi oznámila, že nepovoluje provádět externím osobám vlastní šetření mezi zaměstnanci. Z toho důvodu vycházím z dotazníku, který mi byl poskytnut od společnosti Trisia a. s. V tomto dotazníku je obsaženo 10 otázek, na které měli absolventi kurzu odpovědět. Zpracoval jsem odpovědi účastníků, kteří absolvovali jazykové kurzy v roce 2015. Z celkového počtu 115 účastníků,

byl dotazník vyplněn pouze 80, což představuje 69,57%. Vyhodnocení je znázorněno v následujících grafech a tabulkách **Obr. 4.3, Obr. 4.4, Obr. 4.5, Obr. 4.6, Obr. 4.7, Tab. 4.4, Tab. 4.5, Tab. 4.6, Tab. 4.7, Tab. 4.8.**

Dotazník

1. Byl/a jste seznámen/a s učebním plánem na nejbližší období (pololetí/rok)?

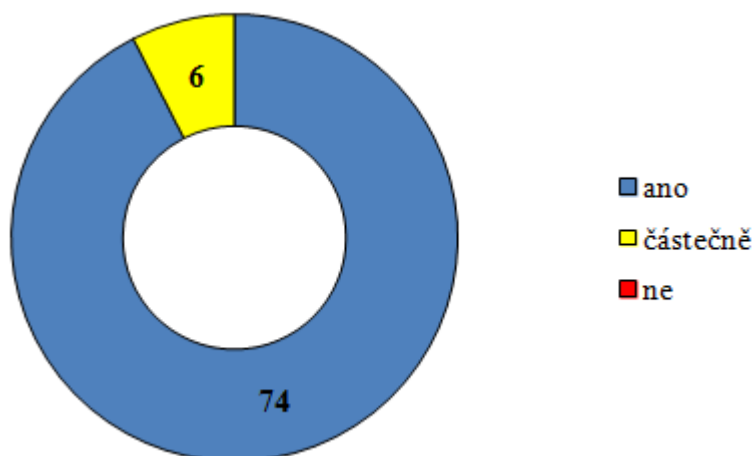
Obr. 4.3 – Učební plán



Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

2. Splňuje výuka Vaše očekávání? Pokud ne, co byste chtěli změnit?

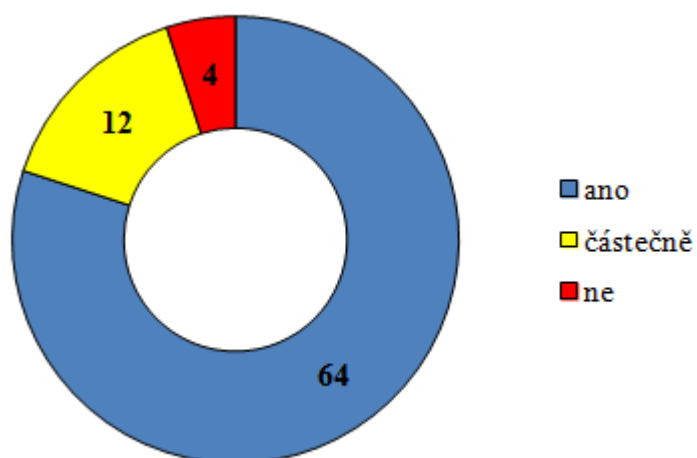
Obr. 4.4 – Výuka



Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

3. Vyhovují Vám zvolené učební materiály? (učebnice, doplňkové texty a cvičení, audio a video nahrávky)

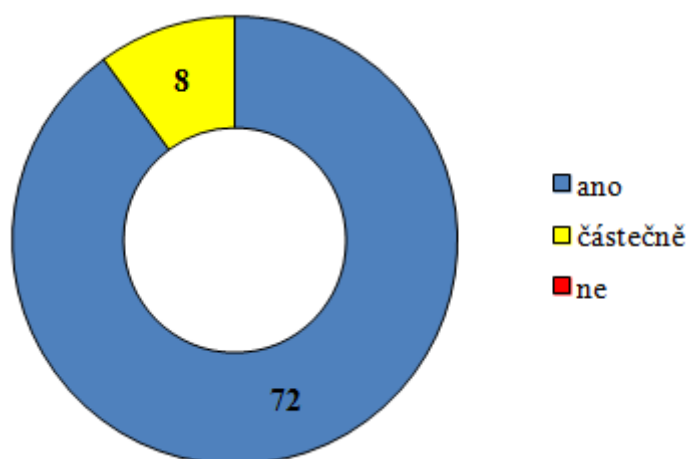
Obr. 4.5 – Učební materiály



Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

4. Vyhovuje Vám struktura vyučovací hodiny?

Obr. 4.6 – Struktura hodiny



Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

5. Jak často se podle Vás věnujeme čtení?

Tab. 4.4 – Čtení

příliš často	2
přiměřeně	76
zřídka	2

Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

6. Jak často se podle Vás věnujeme psaní?

Tab. 4.5 – Psaní

příliš často	1
přiměřeně	68
zřídka	11

Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

7. Jak často se podle Vás lektor zařazuje poslech?

Tab. 4.6 – Poslech

příliš často	1
přiměřeně	77
zřídka	2

Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a.s., vlastní zpracování

8. Jak často se podle Vás nacvičuje samostatný ústní projev?

Tab. 4.7 – Ústní projev

příliš často	5
přiměřeně	74
zřídka	1

Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

9. Jak často se podle Vás procvičuje gramatika?

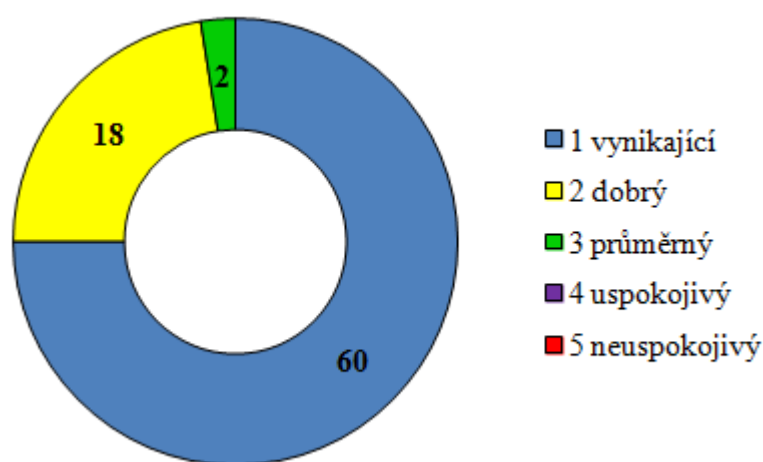
Tab. 4.8 – Gramatika

příliš často	9
přiměřeně	71
zřídka	0

Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

10. Jaký je Váš celkový dojem z kurzu?

Obr. 4.7 – Celkový dojem



Zdroj: převzato dle interních materiálů Trisia a. s., vlastní zpracování

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že skoro všichni zaměstnanci znají svůj učební plán a vyhovuje jim struktura hodiny. Naprostá většina účastníků byla spokojená se svými lektory a vyjádřili přání s nimi pokračovat i v dalších kurzech. Výtky měli někteří účastníci především k učebnici, která postrádá vysvětlení gramatiky. Při školním hodnocení zhodnotili účastníci kurz průměrem 1,28.

Čtvrtou ukázkou jsou dva kurzy - Kurz mistr budoucí prosperity a Kurz manažer budoucí prosperity.

Kurz mistr budoucí prosperity je organizován podle vzniklých kvalifikačních deficitů zaměstnance. Všichni mistři v TŽ mají tento kurz stanovený jako kvalifikační standard. Časový rozsah kurzu je 80 hodin. V **Tab. 4.9** je zaznamenán počet účastníků kurzů v posledních letech. Osnova tohoto kurzu zahrnuje následující přednáškové bloky:

- principy moderního managementu,
- BOZ – právní a ekonomické a řízení situací v BOZ,
- ekonomika firmy, personalistika a pracovněprávní aspekty,
- strategie firmy, metrologie, řízení kvality, systém mezd,
- sebepoznání,
- zvládání stresu a řízení konfliktu,
- motivační dovednosti,
- komunikace,
- vedení lidí a základy koučování.

Tab. 4.9 - Počet účastníků kurzu

Rok	Počet účastníků
2012	17
2013	10
2014	15
2015	29

Zdroj: převzato dle interních materiálů TŽ a. s., vlastní zpracování

Kurz manažer budoucí prosperity je rovněž organizován podle vzniklých kvalifikačních deficitů zaměstnance. Vedoucí provozů, odborů, středisek a oddělení mají tento kurz stanovený jako kvalifikační standard. Časový rozsah kurzu je 96 hodin. Kurzů se v roce 2013 zúčastnilo 17 účastníků a v roce 2015 to bylo 11 účastníků, v letech 2012 a 2014 kurz neprobíhal. Osnova tohoto kurzu zahrnuje následující přednáškové bloky:

- principy moderního managementu,
- strategické plánování,
- finanční řízení,
- rozhodování a řešení problémů,
- základy řízení a vedení změny,
- základy práva pro manažery,
- týmová práce,
- time management, delegování a řízení porad,
- leadership a motivování zaměstnanců,
- základy koučování,

- komunikační dovednosti – efektivní komunikace, přesvědčování, zvládání konfliktů,
- prezentační dovednosti.

Oba kurzy zajišťuje společnost Trisia a. s. a jsou organizovány maximálně jednou ročně. Kurzy se konaly 1 až 2 krát týdně v osmi hodinových blocích. Výuka probíhala formou přednášky a následných workshopů, kde si účastníci průběžně procvičovali získané vědomosti. Cílem těchto přednáškových bloků bylo poukázat na chyby, které se často opakují v manažerském prostředí. V prezentacích a videích bylo vytvořeno prostředí, které simuluje reálné situace při řízení organizace, do kterého spadá plánování, rozhodování, kontrola, komunikování nebo řízení společnosti apod. Účastníci vzdělávání se na základě těchto ukázek měli zamyslet a adekvátně reagovat na různé situace. Vyhodnocení konkrétních situací proběhlo formou diskuze nebo názorných scének v rámci workshopů. Po ukončení kurzu by mělo dojít k posunu (změnám) v manažerských znalostech a dovednostech účastníků. Výstupem je osvědčení s tím, že splněná kvalifikace, je zaměstnancům nahrána do systému SAP HR. Vyhodnocení kurzu z pohledu TŽ je prováděno v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců a dotazníkovým šetřením po ukončení kurzu. Ukázka tohoto dotazníku je v **Příloze č. 9**.

Na tyto otázky měli účastníci odpovědět pomocí hodnotící stupnice (1 – výborně, 2 – velmi dobrý, ale je potřeba částečné zlepšení, 3 – dobrý, ale mám výhrady, 4 – přijatelný, ale je nutné odstranit zjištěné slabiny, 5 – slabý, nespokojenost). (Převzato dle interních materiálů Třinecké železárny a. s.). Hodnocení těchto kurzů za rok 2015 uvádím v **Tab. 4.10** a **Tab. 4.11**, z kterých je vidět, že účastníci neměli ke vzdělávacím akcím výhrady a byli s kurzem spokojeni.

Tab. 4.10 – Hodnocení kurzu mistr budoucí prosperity

Číslo otázky	hodnocení 1	hodnocení 2	hodnocení 3	hodnocení 4	hodnocení 5
1	21	8	0	0	0
2	25	4	0	0	0
3	20	9	0	0	0
4	22	7	0	0	0
5	4 účastníci uvedli, že část poznatků ve své praxi neuplatní				

Zdroj: převzato dle interních materiálů Třinecké železárny a. s., vlastní zpracování

Tab. 4.11 – Hodnocení kurzu manažer budoucí prosperity

Číslo otázky	hodnocení 1	hodnocení 2	hodnocení 3	hodnocení 4	hodnocení 5
1	9	2	0	0	0
2	10	2	0	0	0
3	10	1	0	0	0
4	10	1	0	0	0
5	2 účastníci vyjádřili pochvalu				

Zdroj: převzato dle interních materiálů Třinecké železářny a. s., vlastní zpracování

Pátou ukázkou představuje workshop s názvem Motivace 3.0. Toto setkání se uskutečnilo v březnu 2014. Název workshopu je inspirován knihou amerického novináře Daniel H. Pinka s názvem Poháněcí impuls - překvapivá pravda o našich motivacích. V této knize jsou stručně, přehledně a srozumitelně sestaveny poznatky, které se týkají změn pracovního prostředí a tvůrčí motivace. Uvádí se, že pro správnou motivaci zaměstnance v současné době je potřeba docílit toho, aby se mu stala jeho práce zábavou. K motivaci tedy již nestačí jen finanční stránka, ale důležitou roli hraje princip dobrovolnosti, smysluplnosti a pozitivního přístupu k práci [7].

Tohoto workshopu se zúčastnilo 10 manažerů, trenérů a personálních manažerů těchto společností - Continental Barum, s. r. o., BONATRANS GROUP a. s., Sulko s. r. o., Siemens Elektromotory, s. r. o., ATIS, a. s., GE Money Bank, a. s. a TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a. s. (dva personální specialisté). Na tomto jednodenním setkání si manažeři vyměnili své zkušenosti z těchto oblastí:

- co z motivace funguje a co ne,
- transakční a transformační systém řízení,
- budování autonomie, mistrovství a smysluplnosti,
- devět způsobů, jak vylepšit řízení vašeho týmu.

Program workshopu byl sestaven z krátkých přednášek, krátkých videí a hlavně z úkolů a scének, do kterých se zapojili účastníci workshopu. Cílem těchto bloků bylo ukázat na chyby, kterých se manažeři dopouštějí při komunikaci, motivaci a při kontrolách zaměstnanců. V zadaných úkolech měli tyto negativní stránky najít a ve scénkách předvést, jak by to mělo být řešeno správně [1].

Poslední **šestou ukázkou** je zapojení TŽ do evropských projektů:

Projekt s názvem „Efektivní vzdělávání, osobnostní rozvoj a zvýšení adaptability zaměstnanců VÁLCOVNA TRUB TŽ, a.s.“ byl financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Byl zaregistrován pod číslem CZ.1.04/1.1.02/35.00049 a doba realizace byla v období od 15. 9. 2009 do 31. 8. 2011. Smyslem projektu bylo rozvíjení osobního rozvoje zaměstnanců z hlediska adaptability, flexibility, klíčových kompetencí, odborných znalostí a dovedností z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti úseku Válcovny trub TŽ. Do projektu se zapojilo 145 zaměstnanců z následujících pracovních pozic - top managementu, středního a liniového managementu, pracovníci technicko - hospodářského úseku, školitelé technicko - hospodářských pracovníků a dělníci. Vzdělávání bylo rozděleno do 4 vzdělávacích programů:

- vzdělávání manažerských dovedností, ve kterých byla probírána tato témata: Řízení lidských zdrojů a téma rovných příležitostí, Řízení změn, Týmová spolupráce, Vedení lidí a motivace, Právní minimum a environmentální téma, Ekonomické minimum, Psychologie v manažerské praxi, Jak využít emoční inteligence v řízení lidí, Konfliktní komunikační situace a pracovní a mimopracovní vazby,
- školení školících dovedností, které bylo zaměřeno na následující témata: Prezentační dovednosti středního a liniového managementu, Tvorba prezentací a Dovednosti školitelů,
- školení zajišťující vhodnou firemní spolupráci, ve které byly realizovány workshopy s těmito tématy: Workshop - Strategie společnosti, Workshop - Vnitrofiremní komunikace, Workshop - Firemní kultura a aplikace zásad udržitelného rozvoje a rovných příležitostí do firmy,
- vzdělávání IT dovedností, kde probíhaly kurzy v oblasti kancelářských aplikací Microsoft Office: Microsoft Excel pro mírně pokročilé, Microsoft Excel pro středně pokročilé, Microsoft Word pro pokročilé, Microsoft PowerPoint, a rekvalifikační kurz pro dělníky - Základy obsluhy PC.

Zakázka byla realizována společností Tempo training & consulting a.s., která se specializuje na vzdělávací a konzultační činnosti.

Projekt s názvem „Vzdělávejte se pro růst“ byl financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Byl zaregistrován pod číslem CZ.1.04/1.1.00/71.00002 a doba realizace byla v období

od 31. 5. 2011 – 31. 7. 2013. Hlavním smyslem projektu byla podpora zaměstnavatelů, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi a nadále realizovat svou činnost ve vybraných odvětvích s předpokladem růstu a s významným podílem na tvorbě hrubého domácího produktu. Třinecké železárny své zaměstnance zapojili do vzdělávání v následujících kurzech: kurz řidičů vysokozdvížných vozíků, kurz mistr provozu, kurz obsluha CNC strojů, odborné jazykové kurzy (odborná technická angličtina, němčina, ruština) a kurz na čtení výkresové dokumentace (AutoCAD).

Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ byl financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Byl zaregistrován pod číslem CZ.1.04/1.1.00/C3.00001 a doba realizace byla v období od 1. 12. 2013 – 30. 11. 2015. Cílem projektu byla podpora dalšího vzdělávání zaměstnanců u zaměstnavatelů, u kterých nedošlo v meziročním srovnání k vyššímu poklesu tržeb než 15 %. Zaměstnavateli byly také uhrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání. Maximální výše příspěvku na mzdové náklady zaměstnance účastnícího se odborného rozvoje činila 27 600 Kč měsíčně. Třinecké železárny využily vzdělávání v počítačových kurzech (v oblasti operačních systémů, sítí a speciálních programů) a odborných jazykových kurzech (odborná technická angličtina, němčina, ruština).

Projekt s názvem „Vzdělávejte se pro růst v MSK II“ byl financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Byl zaregistrován pod číslem CZ.1.04/1.1.00/B1.00011 a doba realizace byla v období od 01. 08. 2013 – 30. 11. 2015. Mezi hlavní cíle patřila podpora vzdělávání v oblasti odborných i obecných dovedností a pomoci zajistit zvýšení udržitelnosti zaměstnání a zaměstnatelnosti na trhu práce. Podnik mohl požádat o finanční podporu na vzdělávací aktivity a mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, která byla omezena průměrnou měsíční částkou 500 000,- Kč. V rámci tohoto projektu byly realizovány kurzy svařování elektrickým obloukem (Převzato dle interních materiálů TŽ a. s., 2015).

5 Návrhy a doporučení

V kvalifikační struktuře zaměstnanců podle dlouhodobého výhledu Třineckých železáren by měl klesat podíl zaměstnanců se základním vzděláním a vyučením a měl by růst počet zaměstnanců se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Z **Tab. 3.8**, která ukazuje kvalifikační strukturu zaměstnanců, vyplývá, že se složení zaměstnanců výrazně nemění a této prognózy se nedaří dosáhnout, proto se TŽ snaží navodit povědomí o technickém myšlení:

- u předškolních dětí ve své firemní školce. Tyto myšlenky by mohly rozšířit i v dalších školkách regionu,
- u žáků základních škol, pro které železářny pořádají exkurze, dny otevřených dveří a soutěže, které mají žáky zaujmout ke studiu na technických školách, nejlépe ve vlastní střední odborné škole TŽ. Vhodný pro tyto účely byl i projekt Můj werk. Uskutečnily se pouze dva ročníky a v letošním roce nedošlo k dalšímu pořádání, a to je škoda, protože se aktivně zapojilo mnoho dětí, které mají na danou problematiku jiný náhled než dospělí,
- u žáků vlastní střední školy, kde odborná praxe žáků probíhá přímo na pracovištích železáren, tudíž jsou usnadněny vstupní instruktáže a praktické zácviky na pracovišti, neboť absolventi již mají potřebné návyky. Doporučil bych finanční ohodnocení žáků při jejich odborném výcviku, neboť tím mohou být více motivováni k odvedení kvalitní práce a zautomatizování správných pracovních návyků. Vzhledem k prognóze demografického vývoje obyvatelstva budou TŽ potřebovat pro zajištění generační obměny zhruba 250 zaměstnanců ročně, proto by se železářny měly zaměřit na nábor žáků nejen přímo na základních školách, ale zúčastnit se akcí, které se tímto nábořem zabývají (Trh vzdělávání; Učeň, středoškolák, vysokoškolák). Zřízení vlastní střední školy bylo dobrým tahem, neboť se vzdělávací programy mohou přizpůsobit aktuálním potřebám železáren,
- u vysokoškolských studentů, kterým nabízejí pro spoustu výhod (podnikové stipendium, praxi, stáž, exkurze a stínování manažerů). I přes tyto nabídky se TŽ nedaří, aby do Střediska nástupní praxe nastoupilo více absolventů. Za poslední čtyři roky jich bylo 66, což je podle mého názoru málo a byla by potřeba větší propagace na stránkách technických škol v rámci jednotlivých fakult, více soutěží

ve formě workshopu a v rámci některých předmětů by bylo dobré domluvit možnost prezentace (přednášky).

Pokud chtějí mít železářny připravené a vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří budou schopni reagovat na měnící se podmínky na trhu (zvýšení kvality výrobků, výroba specializovaných výrobků a rozšíření nových technologií), je potřeba, aby se objem finančních prostředků na vzdělávání výrazně zvýšil, což si TŽ při své finanční výkonnosti mohou dovolit. Při zjišťování různých údajů, které se vzděláváním souvisí, jsem zjistil následující skutečnosti:

- při bilanci počtu proškolených zaměstnanců za poslední čtyři roky došlo k výraznému zvýšení účasti zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách, jak vyplývá z **Tab. 3.9**. Do tohoto vzdělávání jsou však zahrnuty i povinná bezpečnostní školení a nutná periodické školení vybraných profesí, proto si myslím, že počet vzdělávacích aktivit je malý,
- zajímal jsem se o průměrnou dobu vzdělávání na jednoho zaměstnance na rok za poslední čtyři roky, neboť za rok 2012 měl tento ukazatel hodnotu 14,92 h/rok [20]. Od té doby již ale není ukazatel v TŽ sledován, proto doporučuji, aby byl vytvořen informační systém, který bude tento údaj opět zaznamenávat. Z údajů ČSÚ bylo zjištěno, že průměrná hodnota tohoto ukazatele v ČR je 23,3 h/rok, průměrný počet hodin za rok v rámci Evropy dosahuje 30 h/rok, což je přibližně dvojnásobek než byl v TŽ,
- výdaje na vzdělávání zaměstnanců v roce 2015 činily 14 500 tis. Kč, což v přepočtu na jednoho zaměstnance činilo 2 062 Kč, tato hodnota zaostává za celorepublikovým průměrem, který má hodnotu 4 506 Kč [7].

Zaměstnanec má pro svou pracovní pozici splnit určitý potřebný odborný stupeň kvalifikace, zda tomu tak je, zjistí personalista v systému při zajišťování vzdělávání a upozorní vedoucího příslušného odborného úseku na tento případný kvalifikační deficit. Ten danou situaci prošetří a potvrdí nebo zamítne požadavek, který vede k jeho odstranění. Při této komunikaci je zcela vynechán zaměstnanec, kterého se daný deficit týká a ten se dozvídá až konečné rozhodnutí, proto by bylo dobré, aby zaměstnanci mohli:

- sdělit své vyjádření k danému návrhu,
- požadavky na vzdělávací akce sami navrhnout, protože oni nejlépe znají své pracovní nedostatky. Cílem této komunikace by měl být pocit zaměstnanců, že jsou nedílnou součástí podniku a ten si cení jejich úsilí dosáhnout vyššího

kvalifikačního stupně. Z toho vyplývá, že když se zaměstnanec na vzdělávací akci přihlásí sám, je jeho motivace při vzdělávání vyšší.

Hlavními dodavateli vzdělávacích služeb pro Třinecké železářny jsou společnosti Trisia a. s. a Enviform a. s. I když v městě Třinci je mnoho dalších vzdělávacích agentur, TŽ zůstávají věrny těmto dvěma společnostem a v dané chvíli bych na zaběhnutém systému nic neměnil, ale sledoval bych, zda si vzdělávací společnosti svou kvalitu udržují a také bych se zaměřil i na nabídky konkurenčních vzdělávacích agentur. Spolupráce je výhodná z těchto důvodů:

- bezproblémové možnosti přizpůsobování osnovy aktuálním požadavkům železáren a jednotlivých provozů,
- dlouhodobá spokojenost s úrovní lektorů i průběhem výuky ze strany zaměstnanců,
- minimum pracovních úrazů na pracovištích TŽ, z čehož vyplývá, že školení BOZP, které provádí společnost Enviform a. s. jsou zajišťována kvalitně.

V TŽ se zjišťuje didaktická a praktická efektivita vzdělávání. Didaktická efektivita je monitorována samotnou vzdělávací agenturou na závěr jednotlivých vzdělávacích akcí. Většinou jde o krátký test, který slouží:

- účastníkům vzdělávání k potvrzení pochopení dané problematiky,
- lektorům ke zpětné vazbě, zda byl jejich výklad jasný a srozumitelný.

Souhlasím s tím, že by všechny vzdělávací akce měly být ukončeny nějakým hodnocením, které prověří získané poznatky. Toto hodnocení by ale mohlo být zkráceno, neboť otázky v hodnotícím testu ze strany dodavatele vzdělávací akce by mohly být jednoduché (aby hodnocení pro vzdělávací společnost dopadlo dobře) a nemusely by ukázat skutečně nabyté vědomosti. Proto bych doporučil, aby se na tvorbě otázek podílel nejen dodavatel, ale například i odborný garant z Třineckých železáren.

Praktickou efektivitu si zjišťují samy TŽ v rámci pravidelného ročního hodnocení, které by mělo prokázat posun v kvalitě práce a pracovním výkonu zaměstnance. Hodnocení probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným formou pohovoru, při kterém má nadřízený připraveny záznamy z minulých hodnocení a porovnává, zda vznikla přidaná hodnota po vzdělávací akci a zaznamená vlastní postřehy zaměstnance. Doporučil bych provádět hodnocení vzdělávacích akcí v kratším časovém horizontu (např. čtvrtletně nebo pololetně), neboť tento trend pružnějšího systému hodnocení již v praxi aplikují velké společnosti například Microsoft, Accenture, Deloitte nebo Adobe [4] a myslím si, že:

- to je dostatečná doba pro prokázání a aplikování nabytých znalostí a dovedností,
- při ročním hodnocení může dojít k situaci, že zaměstnanec absolvoval více vzdělávacích akcí a nelze přesně zjistit, jaký efekt byl u jednotlivých kurzů,
- může dojít k tomu, že zaměstnanec nedokáže vlivem dlouhodobého odstupu přesně zhodnotit vliv vzdělávací akce.

Hodnocení dodavatelů vzdělávacích aktivit vychází ze tří základních kritérií. Za každé kritérium je možné získat 80 bodů, z kterých se body odečítají za neplnění přesně vymezených požadavků. Podle mého názoru:

- je počet bodů příliš vysoký, což svádí k nadhodnocení akcí,
- při hodnocení kvality je toto průměrné hodnocení rozděleno do bloků po setinách, což je nepřehledné,
- hodnocení kvality je ponecháno pouze na účastnících kurzu, což může být zavádějící, neboť může být snaha o nepoškození lektora ze strany hodnotících. Může se také stát, že hodnotitelé provedou nepřesné posouzení, zda bylo vzdělávání kvalitní z důvodu neúplné znalosti problematiky. Proto bych doporučil, náhodnou kontrolu těchto akcí vedoucími zaměstnanci, kteří by měli namátkově zhodnotit průběh školení. Odchytky v hodnocení mohou rovněž nastat podle toho, zda vzdělávání probíhá v pracovní době nebo mimo ni a zda si ho účastníci (alespoň částečně) hradí,
- při hodnocení dodržování termínů a způsobu jednání dodavatelů je za prohřešek odečítáno pět bodů. Z čehož vyplývá, že by organizace musela mít velmi mnoho nedodržovaných povinností, aby měla negativní hodnocení a byla s ní ukončena spolupráce, a to je málo pravděpodobné.

TŽ mají vytvořen vlastní dotazník, viz **Příloha č. 9**, který po ukončení vzdělávací akce, vyplňují účastníci kurzu. Tento dotazník je příliš stručný, tudíž není příliš vypovídající. Zaměřuje se pouze na obecné hodnocení, které nemůže rozeznat nedostatky, které vznikají při vzdělávací akci, a proto bych doporučil:

- při hodnocení lektora např. doplnit otázky týkající se použitých metod, o připravenosti a odbornosti lektora, kvalitě použitých materiálů, možnosti aktivního zapojení účastníků,
- při hodnocení přínosu pro praxi konkrétně uvést, zda akce splnila očekávání, jaký byl konkrétní přínos jednotlivých témat a jaké nové informace byly získány. TŽ spoléhají, že účastníci napíší své náměty a připomínky v závěru dotazníku,

bohužel to se často neděje,

V současné době, kdy se velmi využívají moderním technologie, bych se zaměřil na sledování nových trendů, které jsou s nimi spojené. Jejich využití není jen pro mladé, ale mohou je využít všichni bez rozdílu věku. K těmto trendům patří:

- tzv. mikroučení, což je metoda vzdělávání, která obsahuje krátké soubory s informacemi, které neobsahují velké množství dat, a proto jsou informace snadněji zapamatovatelné a umožní další rozvíjení dovedností i těm, kteří se nemohou věnovat vzdělávání delší dobu. Tento způsob se osvědčil při zapojování nových zaměstnanců do výrobního procesu a jako jeden ze způsobů pro zvyšování výkonnosti. Informace o novém vzdělávacím obsahu nebo o vypsaných vzdělávacích akcích jsou zaměstnancům zprostředkovány prostřednictvím mobilních aplikací formou automatického upozornění [3]. Myslím si, že toto zavedení do praxe by mělo pozitivní ohlas mezi žáky i zaměstnanci Třineckých železáren,
- sociální sítě, kde může společnost sdílet své firemní hodnoty, kulturu a zveřejnit inzerci. Prezentace TŽ na těchto sítích, je z mého pohledu velmi slabá. [8] Železárnám by tento druh komunikace mohl přinést spojení s potenciálními talentovanými a klíčovými zaměstnanci, které železářny mohou přes sociální sítě aktivně oslovit.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo provést rozbor systémů vzdělání a rozvoje ve společnosti Třinecké železářny a. s. a následně identifikovat jeho nedostatky a provést návrhy možných zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců představuje dlouhodobý proces, který začíná definováním potřeb vzdělávání, pokračuje plánováním, na které navazuje realizace vzdělávání, jež je potřeba náležitě zhodnotit, aby byl podniku poskytnut přehled o celkovém přínosu konkrétního vzdělávacího programu. Tento proces zajišťují zaměstnanci úseku lidských zdrojů, kteří pro podnik představují významnou úlohu, neboť bez jejich správného úsudku by nedošlo k zajištění personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců. Jednotlivé fáze podnikového vzdělávání a pojmy, které se k tomuto tématu vztahují, podrobněji popisují, v teoretické části, která je rozdělena do sedmi podkapitol.

V praktické části byly na úvod stručně shrnuty základní údaje o společnosti Třinecké železářny a. s., která patří k nejvýznamnějším hutním podnikům v České republice, o struktuře zaměstnanců, historii a současnosti. Po úvodním představení jsem vypracoval SWOT analýzu, která by měla ukázat, jak pomoci udržet nebo vylepšit současnou pozici železáren. Následně již byla provedena vlastní analýza vzdělávacích systémů, které realizuje odbor personální práce a odměňování. Zjistil jsem, že systém vzdělávání zaměstnanců je velmi dobře propracován. Řídí se vlastní legislativou, která stanovuje základní zásady a postupy vzdělávání, při kterých jsou využívány moderní počítačové systémy a aplikace. Vzdělávání probíhá prostřednictvím pověřených zaměstnanců Třineckých železáren nebo dodavatelů vzdělávacích služeb, mezi které patří vlastní střední odborná škola, společnost Trisia a. s. a společnost Envirom a. s., s kterými mají železářny velmi dobré zkušenosti.

Třinecké železářny vytvářejí systémy vzdělávání ve spolupráci se školami všech stupňů, neboť mají zájem uplatnit v praxi firemní misi „Společně pro příští generace“. Snaží se o přijetí mladých kvalifikovaných zaměstnanců, a proto se zaměřují na vzdělávání mladých lidí a svých zaměstnanců nejen ve své odborné škole, ale mají zřízeno Středisko nástupní praxe, které představuje pro absolventy škol snadnější přechod mezi vysokou školou a plným pracovním nasazením. Tento systém vytváří odrazový můstek pro plánování další kariéry, která může být uskutečněna prostřednictvím Práce s talenty v Assessment centru, jehož cílem je co nejdokonaleji zaměstnance připravit na vrcholné pozice. Dále mají zaměstnanci možnost

výběru dalších vzdělávacích aktivit, mezi které patří jazykové, počítačové, odborné kurzy, speciální programy pro uchazeče o řídicí místa a kurzy osobního rozvoje. Samozřejmostí je vzdělávání v oblastech bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců nebo vzdělávání k QMS a EMS. Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí je popsána v samostatné kapitole. Železářny si tedy plně uvědomují, že rozvoj zaměstnanců představuje pro podnik významný růstový potenciál. Slabinu vidím v nedostačujícím hodnocení vzdělávacích akcí a dodavatelů vzdělávacích akcí, dále ve slabém využívání sociálních sítí, což rozvádím v kapitole Návrhy a doporučení.

Myslím si, že tyto nedostatky lze eliminovat, neboť systém vzdělávání v Třineckých železárnách je velmi dobře nastaven, organizován a evidován, z čehož vyplývá, že si železářny uvědomují důležitost rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců pro udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-867223-34-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, J, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK, J., M. RATAJ a V. BEDNÁŘ. *Vybrané aspekty marketingu dalšího vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2014. ISBN 978-80-905460-2-8.

NAPPER, Rosemary a Trudi NEWTON. *Taktika transakční analýzy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2915-2.

ONDRASZEK, Bronislaw. *170 let Třineckých železáren*. Vendryně: Beskydy Bronislaw Ondraszek, 2009. ISBN 978-80-904165-2-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

VETEŠKA, Jaroslav a kol. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 2013. ISBN 978-80-905460-0-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2011. 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje:

- [1] AHRA - Human Resource Agency, s.r.o. Učme se zkušeností a hrou: <http://ahra.webnode.cz>. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://ahra.webnode.cz/news/motivace-3-0-pritahuje-pozornost-hr-manazeru>
- [2] ENVIFORM. Vzdělávání: www.enviform.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://skoleni.enviform.cz/kurzy-a-skoleni/vstupni-skoleni-do-tz/>
- [3] HR News. Nový trend v online vzdělávání přichází do firem: www.hrnews.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/mikrouceni-novy-trend-v-online-vzdelavani-prichazi-do-firem-id-2695412>
- [4] HR News. Trendy v talent managementu pro rok 2016: www.hrnews.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/trendy-v-talent-managementu-pro-rok-2016-id-2658603>
- [5] IDNES.CZ. Třinecké železářny slaví 175 let, jejich dráty by dosáhly ke Slunci. Zdroj: [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://ostrava.idnes.cz/foto.aspx?r=ostrava-zpravy&c=A140401_2052142_ostrava-zpravy_jog&foto=JOG524185_T_na_rytin_1886.jpg
- [6] KOTÝNEK, Josef. Šetření o odborném vzdělávání zaměstnanců. In: Statistika & my [online]. 2011, č. 2 [cit. 2016-02-26]. https://www.czso.cz/documents/10180/20541259/1804110234_36.pdf/ed61ca05-b77e-43eb-8191-802b4ddacba5?version=1.0
- [7] LIDOVKY.CZ. Česká pozice: Jak motivovat lidi k práci? Neotravujte je penězi: [lidovky.cz](http://ceskapozice.lidovky.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://ceskapozice.lidovky.cz/jak-lidi-motivovat-k-praci-neotravujte-je-penezi-f6c-/recenze.aspx?c=A120905_072748_pozice_76102
- [8] LINKED IN. Zůstaňte v kontaktu s děním ve společnosti třinecké železářny: www.linkedin.com. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/company/trinecke-zelezarny>

- [9] NKS. Národní soustava kvalifikací: www.narodnikvalifikace.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://www.narodnikvalifikace.cz/predstaveni>
- [10] ROZCESTNÍK. Mezinárodní Řemeslné hry 2015: www.remeslnehry.eu. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://remeslnehry.eu/?page_id=12
- [11] SOŠ STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA TŘINECKÝCH ŽELEZÁREN. Obory vzdělávání: [www.e.sostrinec.cz](http://e.sostrinec.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://e.sostrinec.cz/index.php/obory-vzdelani>
- [12] TRISIA. Vzdělávání: www.trisia.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://www.trisia.cz/firemni-vzdelavani>
- [13] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Galerie: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/galerie_cz
- [14] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Historie: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/historie_cz
- [15] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Vedení společnosti Třinecké železářny: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/vedeni_tz_cz
- [16] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Tréninkový program pro vysokoškoláky: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/trainee_program_cz
- [17] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Třinecké železářny se podílí na definici profesí v ČR: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2013 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z <http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/msg00F72432D403909CC1257C0C003351B8>
- [18] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Výroční zpráva 2014: [trz.cz](http://www.trz.cz). [online]. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.trz.cz/pdf/TZ_CZ_2014.pdf

[19] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Zaměstnanci jsou v hutní firmě spokojeni, vyplynulo to z průzkumu: trz.cz. [online]. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z

<http://www.trz.cz/web/trzocel.nsf/link/msgDE6D1B92A6C77623C1257DF6003B644C>

[20] TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY. Zpráva o společenské odpovědnosti 2012: Vliv činnosti firmy na okolí a naopak – benefity: trz.cz. [online]. 2015 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z

http://www.trz.cz/pdf/Zprava_CSR_2012_CZ.pdf

[21] WERK DESIGN. Designerská soutěž: werk-design.cz. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20].

Dostupné z <http://werk-design.cz/img/backgrounds/zelezarny.png>

[22] ZÁKON č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů*. 22. 3. 2012. ISSN 1211-1244. Dostupný také z:

<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=74908&nr=90~2F2012&rpp=15#local-content>

[23] ZS HNOJNÍK. Žáci hnojnické ZŠ se zapojili do soutěže Můj werk: www.zshnojnik.com. [online]. 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z

http://www.zshnojnik.com/zaci-hnojnicke-zstrx_button-typesquare-styleglobal-sizebanner-fullsizeyes-iconicon-camera-color2dabd8-linkhttpwww-zshnojnik-comzapis-1-tridyfotogalerie-zdetrx_button-hl

Seznam zkratek

BOZ – bezpečnost a ochrana zdraví

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAD – Computer Aided Design (počítačem podporované navrhování)

CNC – Computer Numerical Control (číslicové řízení pomocí počítače)

CSR – společenská odpovědnost firem

ČSN EN – česká státní norma v souladu s normou evropskou

ČSÚ – Český statistický úřad

DR – dozorčí rada

DVD – Digital Versatile Disc (digitální víceúčelový disk)

EMS – vzdělávání v oblasti kvality a environmentálního systému

EU – Evropská unie

HC – hokejový klub

IT – Information Technology (Informační technologie)

ISO – International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro standardizaci)

MBA – Master of Business Administration (celosvětově uznávaný titul pro manažery)

MS – MicroSoft

OR – obchodní rejstřík

PP – personální práce

PPo TŽ – PP – personální pokyn Třineckých železáren – personální práce

QMS – systém řízení kvality

RVHP – Rada vzájemné hospodářské pomoci

SAP HR – Service Access Point (modul systému pro řešení problematiky lidských zdrojů)

SOŠ TŽ – střední odborná škola Třineckých železáren

SPŠ – střední průmyslová škola

VHS – Video Home System (systém domácího videa)

TOP TŽ – technicko - organizační pokyn Třineckých železáren

TŽ – Třinecké železářny

TŽ – MS - Třinecké železářny – Moravia Steel

ZK – základní kurz

ZP – zaškolovací kurz

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. 4. 2016

Tomáš Kempa

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Předmět podnikání Třineckých železáren

Příloha č. 2 – Firemní mise Třineckých železáren

Příloha č. 3 – Strategický rámec úseku PP – Ředitele pro personalistiku a administrativu

Příloha č. 4 – Strategický rámec odboru PP – personální práce a odměňování

Příloha č. 5 – Ukázka zadávání do systému

Příloha č. 6 – Požadavky na vzdělávací akce

Příloha č. 7 – Plán školení QMS A EMS na rok 2015

Příloha č. 8 – Plán technologických školení na rok 2015

Příloha č. 9 – Vyhodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí

Příloha č. 10 – Aplikace firemní akademie

Příloha č. 11 – Ukázka zprávy o zkouškách svářečů

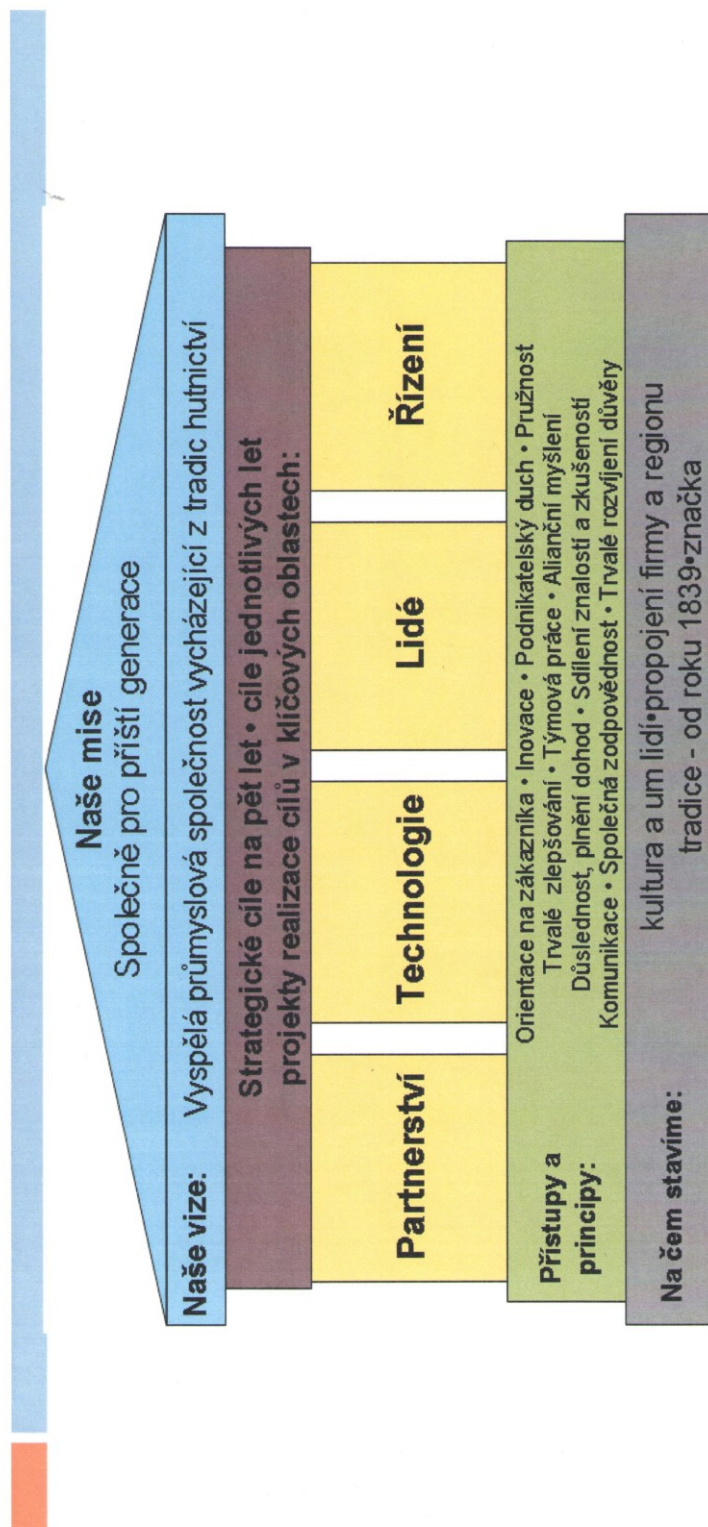
Příloha č. 12 – Žádost o vydání certifikátu svářeče, Protokol zkoušky

Příloha č. 13 – Dotazník pro absolventy jazykového kurzu angličtiny

Příloha č. 1 – Předmět podnikání Třineckých železáren

- výkon zeměměřičských činností
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- výroba plynu
- provozování drážní dopravy
- provozování železniční dráhy - vlečky
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- vedení spisovny
- provádění trhacích a ohňostrojných prací
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- kovářství, podkovářství
- slévárenství, modelářství
- zámečnictví, nástrojářství
- obráběčství
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- ostraha majetku a osob
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- galvanizérství, smaltérství
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

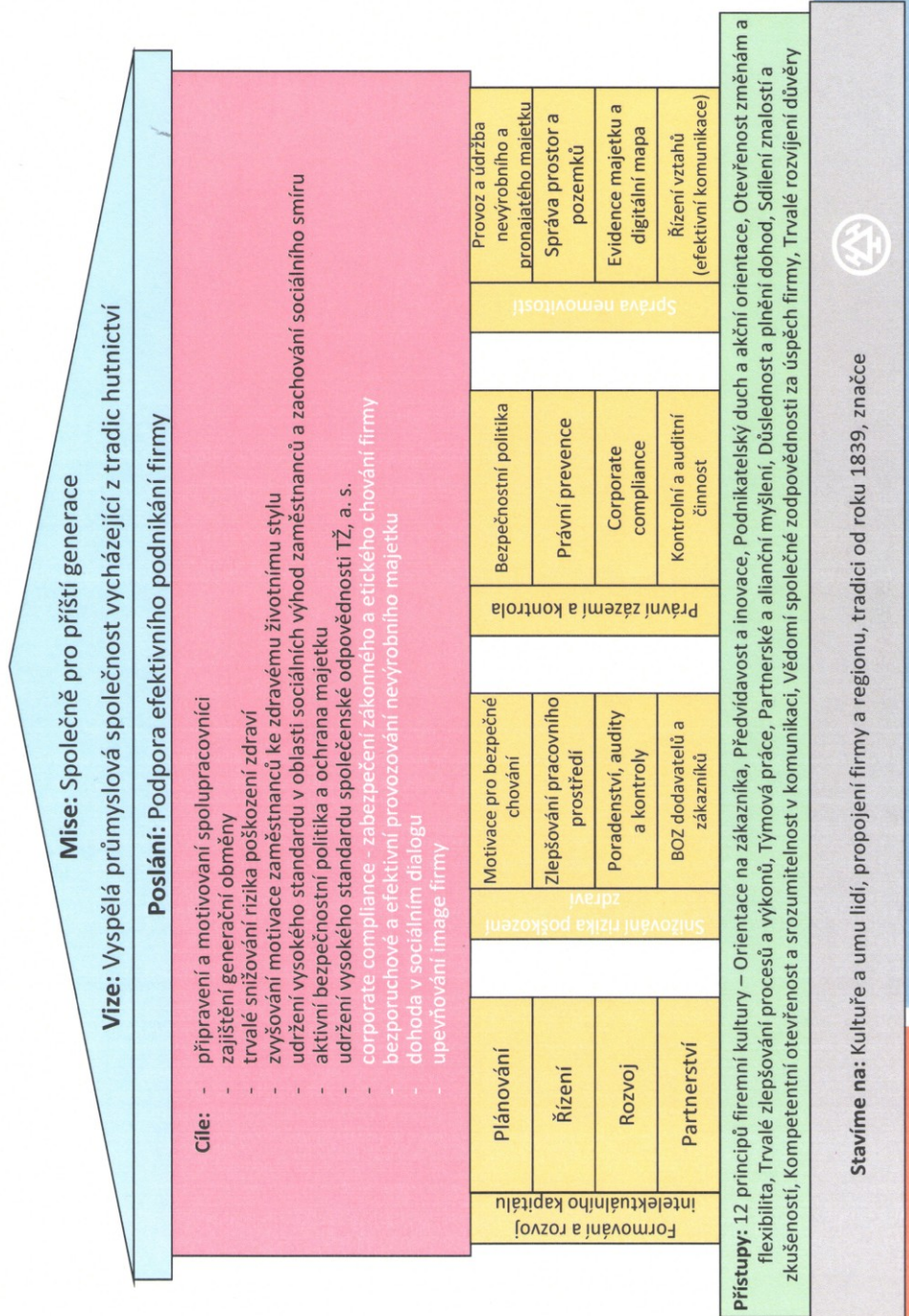
Motto: Kvalita prověřená časem



Strategie: Dynamické zvyšování podílu dlouhých výrobků s vyšší přidanou hodnotou a její řízení v budovaných „up-“ a „downstream“ řetězcích

Příloha č. 3 – Strategický rámec úseku PP – Ředitele pro personalistiku a administrativu

Strategický rámec úseku PR – Ředitele pro personalistiku a administrativu NAŠE MOTTO: KVALITA PROVĚŘENÁ ČASEM



Strategický rámec odboru PP - Personální práce a odměňování
NAŠE MOTTO: KVALITA PROVĚŘENÁ ČASEM



Zobrazení dokumentu		Upravit dokument			
firma	typ akce	termín	akce	lektor	
Firemní akademie TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.		18. 02. 2016	D0560PP Školení záchr. a údr. protipičet	Bocek Jiří - VV	3. Akce již je naphēna
		24. 02. 2016	D0560PP Školení záchr. a údr. protipičet	Bocek Jiří - VV	2. Akce je dostupná k přihlašování
		25. 02. 2016	D0624PP Školení dozorců výtahů	Gemza Roman - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		16. 02. 2016	D0625PP Školení řidičů výtahů	Gemza Roman - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		29. 02. 2016	D0625PP Školení řidičů výtahů	Gemza Roman - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		16. 02. 2016	DP630PP Školení vazačů břemen	Jachnická Lenka - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		18. 02. 2016	DP630PP Školení vazačů břemen	Jachnická Lenka - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		16. 02. 2016	DP635PP Ovládání jeřábů A	Jachnická Lenka - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování
		18. 02. 2016	DP635PP Ovládání jeřábů A	Jachnická Lenka - Enviform	2. Akce je dostupná k přihlašování

Príloha č. 6 – Požiadavky na vzdelávaci akcie

Zobrazení dokumentu

Editace

Nový požadavek

Vzdělávací akce

požadavky

Požadavky

dle poř.čísla

dle stavu koloběhu

dle akt.osoby

dle data vytvoření

preventivky

Akce

Vše

SOŠ TŽ

Trisla

Enviřform

Harmonogram akcí

Ceník akcí

parametry

nápopvěda + koloběh

ukončení aplikace

číslo požadavku	autor dokumentu	Název VA	poř termín	stav	koloběh	typ akce
2015-1023	Stavinoha Radim - PKk	Účetní manipulace a jejich včasná detekce a prevence	18.06.2015	B	ved. út.	Konference
2015-1022	Sikorová Veronika - Vhtx	DP635Z Ovládání jeř.A; zdvih. a jeř. O2 : jeřáb A	27.04.2015	B	ved. út.	Kvalifikace
2015-1021	Pilich Karel - Ww	DP819P Obsluha motor řetěz. a rozbruš. pil : absolvent		F	dodavatel	Kvalifikace
2015-1020	Holaňová Drahomíra - VTx	DP806P Kurz jiskřičů : absolvent	15.04.2015	F	dodavatel	Kvalifikace
2015-1018	Cieslarová Ilona - Nt	METEC & 2nd ESTAD	16.06.2015	D	schvalovatel	Konference
2015-1017	Schrammová Ilona - Fuz	Celoodborový workshop odboru FU - Účetnictví v HOK 14.05.2015		F	dodavatel	Konference
2015-1016	Raszková Andrea - Ppp	"Pracovní právní předpisy od A po Z" 2015	20.04.2015	K		Konference
2015-1015	Raszková Andrea - Ppp	Spisová a archivní služba v roce 2015	23.04.2015	K		Konference
2015-1014	Tomášová Dana - VZe	DP715P Svařování plamenem : absolvent	21.04.2015	K		Kvalifikace
2015-1011	Krýsířková Lucie - VYr	D0808P Práce ve výškách : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1010	Palicová Kristina - VOt	DP635Z Ovládání jeř.A; zdvih. a jeř. O2 : jeřáb A		K		Kvalifikace
2015-1009	Krysová Taťána - VSx	D0604P Školení řidičů referent. vozidel : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1008	Chronková Libuše - VOt	DP630Z Školení vazacích břemen : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1007	Chronková Libuše - VOt	DP600P Školení řidičů : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1006	Adamková Alena - VJx	DP616Z Ovládání jeřábů ř. AS : absolvent	20.04.2015	K		Kvalifikace
2015-1005	Schrammová Ilona - Fuz	Kontrola u příjemce dotací a příspěvků	28.04.2015	K		Konference
2015-1004	Škorňa Miroslav - VFv	DP675P Obsluha železniční vlečky : absolvent	22.04.2015	K		Kvalifikace
2015-1003	Dorica Michal - VGI	Profesní setkání logistů 2015	13.05.2015	K		Konference
2015-1002	Adamková Alena - VJx	D0808P Práce ve výškách : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1001	Ježová Danuša - VOy	DP702Z Svařování elektrickým obloukem : absolvent		K		Kvalifikace
2015-1000	Ježová Danuša - VOy	DP715Z Svařování plamenem : absolvent		K		Kvalifikace
2015-0999	Sikorová Veronika - Vhtx	DP714P Řezání kyslíkem a drážkování : absolvent	19.05.2015	K		Kvalifikace
2015-0998	Adamková Alena - VJx	D0808Z Práce ve výškách : absolvent		K		Kvalifikace
2015-0997	Adamková Alena - VJx	D0808Z Práce ve výškách : absolvent		K		Kvalifikace
2015-0996	Sikorová Veronika - Vhtx	D0808P Práce ve výškách : absolvent	19.06.2015	K		Kvalifikace
2015-0995	Sikorová Veronika - Vhtx	D0808P Práce ve výškách : absolvent	30.06.2015	K		Kvalifikace
2015-0994	Sikorová Veronika - Vhtx	D0808P Práce ve výškách : absolvent	01.06.2015	K		Kvalifikace
2015-0993	Adamková Alena - VJx	DP616Z Ovládání jeřábů ř. AS : absolvent	20.04.2015	K		Kvalifikace

1.024

17.01.2013

Příloha č. 7 – Plán školení QMS A EMS na rok 2015

Název školení	Realizátor školení	Účastníci školení	Termín
Školení QMS a EMS pro vedoucí oddělení	vedoucí provozů a odborů	vedoucí oddělení	minimálně kvartálně
Školení QMS a EMS pro zaměstnance oddělení	vedoucí oddělení	zaměstnanci oddělení	minimálně kvartálně
Školení QMS a EMS pro mistry a výkonné zaměstnance	manažeri kvality a EMS	mistři a výkonní zaměstnanci	v rámci technologického školení
Periodické školení QMS pro metrology OÚ	metrolog TŽ	metrologové OÚ	duben, listopad
Objednávání a distribuce technických norem	TTs	zaměstnanci odpovědní za normy	dle požadavku vedoucích zaměstnanců formou krátkodobé stáže na TTs
Školení QMS a EMS (vč. pracovního prostředí) nových zaměstnanců	dodavatel vzdělávacích služeb/PP	noví zaměstnanci: a) TŽ, a.s., b) DSp a c) agentur práce pro TŽ a DSp	v rámci vstupního školení
Periodické školení pověřených osob pro EMS	JEt	pověřené osoby pro EMS	březen
Školení týmu TŽ pro skleníkové plyny dle TOP TŽ-32/09	VE	členové týmu TŽ pro SP	říjen
Školení pověřených osob za prevenci závažných havárií	VV	přísl. pověřené osoby v OÚ	duben

Název školení	Realizátor školení	Účastníci školení	Termín/měsíc Poznámka
Školení zaměstnanců TŽ - v oblasti prevence závažných havárií dle PPo TŽ-VV-39/08	vedoucí zaměstnanci	zaměstnanci TŽ, a.s.	duben-květen
Školení 5 S	metodik TPM	řídící a výkonní zaměstnanci VS, VK, VO, VH, VJ, VL, VI, VY, TZ, TJ, VV, VT, VF	dle požadavků provozů
Školení TPM	metodik TPM	určení pracovníci VS, VK, VO, VH, VJ, VT, VF	dle požadavků provozů
Školení významných pracovních míst - QMS a EMS	1) dodavatel vzdělávacích služeb/PP - pro vedoucí zaměstnance a manažery kvality 2) vedoucí OÚ - pro ostatní vybrané zaměstnance (školení na pracovišti)	vybraní zaměstnanci TŽ, a.s.	v průběhu celého roku dle platnosti periody školení D0400P z PPM
Školení QMS - řízení dokumentace a záznamů	TJa	Pověření zaměstnanci vydavatele + odpovědní zaměstnanci za příruční registratury	duben
Školení pověřených zaměstnanců k zacházení s nebezpečnými CHL a CHS	VE	pověření zaměstnanci k zacházení s CHL a CHS	minimálně 1x ročně
Školení zaměstnanců zařízení k nakládání s odpady TŽ	Odpadový hospodář TŽ, a.s.	zaměstnanci skládky Neboranka, ZPRS, CSMOO, VEP a SCHLS	1x ročně do 31. května
Školení k systému hospodaření s energiemi (ISO 50001)	TJa	vedoucí OU, MK výrobních provozů	listopad
Princip Zero defect (zdroj ke školení PZJE kapitola č. 3)	manažeri kvality výrobních provozů, vedoucí OÚ	zaměstnanci OÚ	duben

Příloha č. 8 – plán technologických školení na rok 2015

Název školení	Realizátor školení	Účastníci školení	Termín
Technologické školení řídicích zaměstnanců výrobních provozů	manažer kvality	řídicí zaměstnanci	měsíčně
Technologické školení výkonných zaměstnanců výrobních provozů	mistři, vrchní mistři	všichni výkonní zaměstnanci výr. provozů	měsíčně
Technologické školení řídicích a výkonných zaměstnanců údržeb	technologové údržeb, mistři	všichni zaměstnanci údržeb	měsíčně

Příloha č. 9 – Vyhodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí



TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY

Dotazník ke spokojenosti s absolvovanou vzdělávací akcí

Vážená paní, Vážený pane,

obracíme se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku zaměřeného na zjištění Vaší spokojenosti s absolvovanou vzdělávací akcí (VA). Získané informace z dotazníku budou sloužit jako podklad pro hodnocení dodavatelů vzdělávacích služeb. Dotazník je anonymní, proto se nepodepisujte.

Pro usnadnění hodnocení zaznamenejte, prosím, prostřednictvím „X“ v jednotlivých řádcích Vaší spokojenost s absolvovanou VA. Hodnocení je podobné jako ve škole - od 1 do 5, tzn., že jednotlivým číslům, uvedeným v tabulce, odpovídá následující stupnice spokojenosti:

- 1 *velmi spokojen(a)*
- 2 *spíše spokojen(a)*
- 3 *napůl, ani spokojen(a), ani nespokojena*
- 4 *spíše nespokojen(a)*
- 5 *velmi nespokojen(a)*



Hodnocení VA	
Název:	Datum:
Lektor:	



Hodnocení spokojenosti s realizací VA – označte „X“ v příslušném řádku Vaší spokojenost:					
	1	2	3	4	5
1. s lektorem (srozumitelnost výkladu, přístup k účastníkům)					
2. s organizačním zajištěním VA (průběh akce)					
3. s přínosem této VA pro Vaši praxi					
4. CELKOVÉ HODNOCENÍ VA					


5. Pokud máte nějaké náměty nebo připomínky k realizaci této VA, uveďte je zde:

.....
.....

Děkujeme za spolupráci

Příloha č. 10 – Aplikace firemní akademie

Firemní akademie
TRINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.



- ☐ firemní akademie
 - ☐ akce
 - typ akce - aktuální
 - typ akce - vše
 - datum akce
 - lektor
 - ☐ přihlášky
 - informace od lektorů
 - e-mailů od lektorů
- ☐ zaměstnanci
- ☐ lektori
 - příspěvky zaměstnanců
 - diskuse
 - český
 - administrace
 - ukončení aplikace

Nápověda k aplikaci

Pro práci lektora je
potřebný klient UA verze
8.5 (nebo vyšší) a dále je
potřebný upravit soubor
java.policy na počítači
lektora.

☐ Zobrazení dokumentu

☐ Upravit dokument

firma






typ akce ^

termín

akce ^

lektor ^

oblast ^

▼ 1. Řešení deficitů ▼ Firemní akademie T2 ▼ D0109 Personalistika vedouc. zaměstnanců 16.04.2015 D0109 Personalistika vedouc. zaměstnanců Poločková Jarmila - PP 3. Akce již je naplněna 					
▶ D0560PP Školení záchr. a údr. protipl. čet ▼ D0561PP Školení havarijních protipl. čet 27.04.2015 D0561PP Školení havarijních protipl. čet Pyszko Hynek - VW 2. Akce je dostupná k přihlášování 					
23.04.2015 D0561PP Školení havarijních protipl. čet Pyszko Hynek - VW 2. Akce je dostupná k přihlášování 					
21.04.2015 D0561PP Školení havarijních protipl. čet Pyszko Hynek - VW 2. Akce je dostupná k přihlášování 					
17.04.2015 D0561PP Školení havarijních protipl. čet Pyszko Hynek - VW 3. Akce již je naplněna 					
▶ DP630PP Školení vazaců břemen ▶ DP635PP Ovládání jeřábů A ▶ DP635PP Zdvihač a jeřáby O2					

Příloha č. 11 – Ukázka zprávy o zkouškách svařečů



STAVCERT, U Výstaviště 3, 170 00 Praha 7
 Středisko zkoušek svařečů Veverí 102 616 00 Bm
ZPRÁVA O ZKOUŠKÁCH svařečů podle ČSN EN ISO 9606-1

Místo zkoušky :	
Jména zkoušených a výsledky zkoušek jsou v příložených <i>Protokolech o zkoušce</i> počet <input type="text"/> ks	
A. Před zkouškou bylo provedeno přezkoumání :	
1. Přezkoumání, zda prostory svařovny / pracoviště splňují požadavky bezpečnostních ustanovení dle ČSN 05 0601 čl. 5.2	<input type="text"/>
2. Přezkoumání, zda svařovací zařízení splňuje požadavky na kvalitní provedení svařů dle ČSN 05 0630 čl. 7.3 a ČSN 05 0601 čl. 6.1	<input type="text"/>
3. Přezkoumání vstupních podmínek pracovníků žádajících o certifikaci svařeče: - identifikace a ověření totožnosti pracovníků žádajících o certifikaci svařeče - zda pracovníci, žádající o certifikaci svařeče splňují požadavky bezpečnostních ustanovení dle ČSN 05 0601 čl. 7 a přílohy B čl. B.3 / provedení testu	<input type="text"/>
B. Průběh zkoušky teoretických znalostí a bezpečnostních ustanovení (je-li prováděna)	
1. Zahájení zkoušky z teorie: <input type="text"/> písemné / <input type="text"/> ústní (nehodící se škrtněte)	v <input type="text"/> hod
2. Stanovení časového limitu k provedení testů z bezpečnostních ustanovení a k provedení testů z technologie svařování	<input type="text"/>
3. Vyhodnocení písemných testů, záznam do protokolů, ukončení zkoušky z teorie	v <input type="text"/> hod
C. Průběh praktické zkoušky :	
1. Zahájení praktické zkoušky	v <input type="text"/> hod
2. Kontrola rozměrů a značení zkušebních kusů, seznámení s pWPS / WPS, stanovení pořadí svařování zkušebních kusů	<input type="text"/>
3. Kontrola dodržování pWPS / WPS v průběhu svařování	<input type="text"/>
4. Vyhodnocení zkušebních kusů vizuální kontrolou dle požadavků uvedených v ČSN EN ISO 9606-1, kap. 7 na místě: - vizuální kontrola: pomůcky dle ČSN EN ISO 17637 – lupa, svítilna, zrcátko, pravítko, posuvné měřítko č. <input type="text"/> , měřka svařů č. <input type="text"/> , - zkouška rozlomením dle ČSN EN ISO 9017 provedena za použití <input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Zajištění dalších NDT a DT zkoušek v <input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Ukončení praktické zkoušky	v <input type="text"/> hod
D. Závěr zkoušek	
1. Sumarizace celkových výsledků provedených zkoušek	<input type="text"/>
2. Vyplnění a podpis <i>Protokolů o zkoušce</i>	<input type="text"/>
3. Seznámení pracovníků žádajících o certifikaci svařeče s výsledky zkoušek	<input type="text"/>
4. Poděkování pracovníkům svařečské školy / pracovníkům JSP za přípravu zkoušek a blahopřání úspěšným pracovníkům žádajících o certifikaci svařeče	v <input type="text"/> hod
Pro případnou následnou kontrolu zajistí vedoucí svařečské školy / vedoucí JSP skladování zkušebních kusů / zkušebních vzorků po dobu nejméně 10 dnů od data zkoušky na bezpečném místě.	
Ve <input type="text"/>	dne <input type="text"/>
..... Pověřený zkušební orgán razítko a podpis	

Příloha č.12 – Žádost o vydání certifikátu svářeče, Protokol zkoušky



ČESKÁ SVÁŘEČSKÁ SPOLEČNOST ANB
CZECH WELDING SOCIETY ANB
 Velflíkova 4, 160 75 PRAHA 6

Žádost o vydání certifikátu svářeče				Protokol zkoušky dle		ČSN EN ISO 9606-1, -2, -3, -4, -5		ČSN EN 287-1, -6		Místo zkoušky (svářečská škola nebo podnik)			
Příjmení						Číslo certifikátu							
Jméno						Číslo zkoušky							
Identifikační číslo nebo rodné číslo						Svářečský průkaz č.						<input type="checkbox"/>	
Datum narození/						Místo narození							
Typ průkazu totož. (OP, pas apod.)						Číslo průkazu totožnosti							
Zaměstnan u													
Žádám o vydání certifikátu svářeče a svým podpisem zároveň potvrzuji souhlas s poskytnutím								Podpis žadatele o					
Údaje o zkoušce								Tlaková zařízení dle PED 97/23/EC <input type="checkbox"/>					
Označení zkoušky:						Zkouška dle ČSN EN 12732 <input type="checkbox"/>							
pWPS WPS		Základní materiál				Tloušťka zk. kusu / svar. kovu (mm)							
Metoda svařov. – přenos kovu		Příd. mat. skupina - obal				Tloušťka 1. metodou (mm)							
Plech nebo trubka		Ochranné plyny				Průměr trubky (mm)							
Poloha svařování		Druh svaru / Doplňkový svar				Detaily svaru		ss / bs ; mb / nb / gb / fb / ci ml / sl ; rw / lw					
Prodloužení dle ISO 9606-1		a) <input type="checkbox"/> b) <input type="checkbox"/>		Druh proudu a polarita				Pomocné materiály					
Vizuální kontrola												Hodnoceno dle ČSN EN ISO 17637 a ČSN EN ISO 5817	
Zkušební kus		Zjištěné vady – povrch svaru				Zjištěné vady – kořen svaru				Výsledek			
Vyhodnocení zkoušky													
Část zkoušky		Stupeň hodnocení (viz legenda)		Datum		Podpis		Legenda:					
Odborné znalosti								Odborné znalosti: V vyhověl N nevyhověl – nezkoušen					
Přezkoumání žádosti													
Vizuální kontrola													

Zkouška prozářením				Praktická část: V vyhověl N nevyhověl
Mechanické zkoušky				
Jiné zkoušky				
<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Vydat certifikát <input type="checkbox"/> Nevydat certifikát </div>				
..... Datum rozhodnutí o certifikaci	 Rozhodnutí certifikačního orgánu	 Zástupce certifikačního orgánu (CO)

Příloha č. 13 – Dotazník pro absolventy jazykového kurzu angličtiny

1. Vaše pracovní pozice v TŽ

2. Jak často využíváte anglický jazyk při své práci?

- denně
- alespoň 1 krát týdně
- příležitostně
- vůbec

3. Kurz angličtiny jste dělal/a

- povinně
- dobrovolně

4. Myslel/a jste si před přihlášením do kurzu, že pro Vás bude přínosem?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

5. Jak jste byl/a spokojen/a s přístupem lektora? (přípravenost, organizace hodiny, výklad...)

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

6. Jak probíhala běžná hodina? Doplňte % k jednotlivým částem (součet všech částí musí dát 100%)

- gramatika
- poslech
- čtení
- konverzace
- týmová aktivita (hry, řešení úkolů, apod.)

7. Jak by podle Vás měla probíhat běžná hodina? Doplňte % k jednotlivým částem (součet všech částí musí dát 100%)

- gramatika
- poslech
- čtení
- konverzace
- týmová aktivita (hry, řešení úkolů, apod.)

8. Dosáhl/a jste po absolvování kurzu na stanovenou úroveň znalostí?

- ano
- ne

9. Pomohl Vám kurz ke zlepšení kvality Vámi vykonávaných každodenních pracovních povinností?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

10. Pomohl (pomůže) Vám kurz k (možnému) kariérnímu postupu?

- ano
- nevím
- ne

10. Pohlaví

- muž
- žena

11. Věk

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- nad 55 let

12. Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- vyučen
- střední odborné
- vyučen s maturitou
- úplné střední všeobecné
- úplné střední odborné
- vysokoškolské

13. Chtěl/a byste doplnit dotazník o nějaké další informace ke kurzu? (např. klady, zápory)

Seznam obrázků

Obr. 2.1 – Proces vzdělávání

Obr. 3.1 – Logo TŽ

Obr. 3.2 – Organizační schéma TŽ

Obr. 3.3 – Třinecké železářny na rytině v roce 1886

Obr. 3.4 – Letecký snímek TŽ – kyslíková konvertorová ocelárna

Obr. 3.5 – Spokojenost zaměstnanců

Obr. 4.1 – Schéma organizační struktury úseku lidských zdrojů

Obr. 4.2 – Náklady podniku na vzdělávání zaměstnanců

Obr. 4.3 – Učební plán

Obr. 4.4 – Výuka

Obr. 4.5 – Učební materiály

Obr. 4.6 – Struktura hodiny

Obr. 4.7 – Celkový dojem

Seznam tabulek

Tab. 2.1 – Vhodnost použití jednotlivých metod v závislosti na vnímání vzdělávaného

Tab. 3.1 – Dozorčí rada TŽ

Tab. 3.2 – Představenstvo TŽ

Tab. 3.3 – Vrcholový management

Tab. 3.4 – Výsledek hospodaření TŽ

Tab. 3.5 – Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

Tab. 3.6 – Počet zaměstnanců

Tab. 3.7 – Věková struktura zaměstnanců

Tab. 3.8 – Kvalifikační struktura zaměstnanců

Tab. 3.9 – Počet proškolených zaměstnanců

Tab. 4.1 – Počet zaměstnanců na úseku lidských zdrojů v jednotlivých odděleních

Tab. 4.2 – Hodnocení kvality vzdělávací akce

Tab. 4.3 – Počet účastníků v jazykových kurzech

Tab. 4.4 – Čtení

Tab. 4.5 – Psaní

Tab. 4.6 – Poslech

Tab. 4.7 – Ústní projev

Tab. 4.8 – Gramatika

Tab. 4.9 – Počet účastníku kurzu

Tab. 4.10 – Hodnocení kurzu Mistr budoucí prosperity

Tab. 4.11 – Hodnocení kurzu Manažer budoucí prosperity